



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE / SPECIALISTICA IN

Economia Internazionale

TESI DI LAUREA

**L'internazionalizzazione delle PMI nei Paesi in via di Sviluppo.
Il caso WESTRAFO in Ghana**

*The SME internationalisation in developing countries. Westrafo
case in Ghana.*

RELATORE:

CH.MO PROF. Mauro Giacomazzi

LAUREANDA: Marina Dal Toè

MATRICOLA N. 1038163

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Marina Dal Toè

INDICE

INTRODUZIONE	7
1. Il controllo di gestione.....	9
1.1 Definizione dottrinale	11
1.1.1 Metodi standard	13
1.1.2 Metodi Activity Based Costing.....	15
2. Investire in Ghana – condizioni economiche del Paese.....	17
2.1 Legislazione ghanese (common law).....	20
2.2.1 Investimenti esteri	19
2.2.2 Mercato del lavoro	23
2.2.3 Tasse e imposte sull'utile	25
2.2 Infrastrutture	26
2.3 Sistema finanziario	30
2.3.1 Accesso al credito	30
2.3.2 La crescita del PIL e l'inflazione nel Paese	31
2.3.3 Il nuovo Ghana Cedi	34
3. Caso studio WESTRAFO GHANA LTD.....	35
3.1 L'analisi dei costi.....	37
3.1.1 L'investimento iniziale	38
3.1.1.1 La produzione	40

3.1.1.2	Gli uffici.....	41
3.1.2	Fasi della lavorazione	41
3.1.3	I costi diretti	45
3.1.3.1	Costi delle materie prime per la produzione in Ghana	46
3.1.3.2	Prodotti commercializzati	47
3.1.3.3	I servizi di installazione, riparazione e manutenzione	48
3.1.4	Il costo del lavoro.....	49
3.1.5	I costi della logistica	51
3.1.5.1	Dimensioni dei container	52
3.1.5.2	Dazi doganali	53
3.1.5.3	Ghana Ports and Harbours Authority.....	54
3.1.5.4	La logistica in Westrafo	54
3.1.5.5	Gestione del magazzino	55
3.1.6	Il controllo di qualità.....	56
3.1.6.1	Certificazioni.....	58
3.1.7	I costi funzionali indiretti	60
3.1.7.1	I costi operativi	60
3.1.7.2	Costi per espatriati in loco	60
3.1.7.3	Assicurazioni.....	61
3.1.8	I pagamenti ai fornitori	61
3.2	Le potenzialità del mercato	63
3.2.1	I potenziali clienti	64
3.2.1.1	Uno sguardo particolare alla Nigeria	65
3.2.1.2	Condizioni di pagamento	67
3.2.2	Canali di distribuzione	67

3.2.3 La concorrenza	70
3.3 Il controllo di gestione	73
3.3.1 Il ruolo fondamentale degli ERP (Enterprise Resource Planning) per il controllo di gestione	75
Conclusioni.....	81
BIBLIOGRAFIA	85
SITOGRAFIA	86
LEGISLAZIONE	86

Introduzione

L'elaborato tratta del caso aziendale di Westrafo srl, una PMI che in concomitanza con la sua nascita in Italia ha deciso di investire nella creazione di una joint venture con un partner locale in Ghana, notoriamente un Paese in via di sviluppo.

L'investimento all'estero comporta sempre dei rischi, ma quello in un Paese con un'economia molto instabile è maggiormente esposto a mutamenti imprevedibili dell'ambiente esterno. Spesso però la percezione dell'imprevedibilità è dettata dalla scarsa conoscenza delle condizioni socio-economiche del territorio e dalla superficialità con cui si svolge il controllo della gestione delle attività aziendali.

Il controllo della gestione dei vari uffici e reparti è diventata negli ultimi anni fondamentale sia per monitorare l'efficienza delle attività, sia per la raccolta delle informazioni necessarie al fine di prendere decisioni di vitale importanza per l'azienda, siano esse di carattere economico-finanziario o produttivo.

Il controllo di gestione consiste in un'attività su cui è possibile reperire dal punto di vista dottrinale ampie risorse e che, per gli obiettivi che si pone, è applicata quasi esclusivamente in aziende che dispongono di un'ampia struttura ed organizzazione.

Ciò comporta che nelle economie in via di sviluppo, dove la maggior parte delle imprese sono PMI, l'applicazione di un controllo di gestione spesso non si ritiene necessario e, qualora si utilizzasse qualche forma di controllo, questa si applica secondo concetti occidentali e sempre più innovativi, dove l'attività di controllo viene applicata più spesso alle attività imprenditoriali.

Quello che si vuole evidenziare nell'affrontare gli argomenti esposti in questo elaborato è la totale estraneità da logiche arbitrarie per affermare che una struttura organizzativa necessiti o no di un sistema di controllo della gestione e di supporto all'attività decisionale. Invero, tale attività, in un contesto economico altamente dinamico e caratterizzato da una continua evoluzione, rappresenta una necessità per ogni tipologia di impresa e ogni contesto economico.

Ancor più vero è necessario comprendere le dinamiche dei mercati in Paesi che stanno emergendo nel mondo della globalizzazione e si ritrovano a competere con il resto del mondo

per distinguersi per capacità tecniche, rapidità nel rispondere agli input esterni e quindi nel prendere decisioni.

Per questi ultimi tre motivi l'imprenditore che vuole investire in Paesi non proprio stabili economicamente e con una cultura molto diversa da quella occidentale deve necessariamente mettere in pratica dei sistemi che lo supportino nell'attività decisionale. Molto spesso ciò non avviene o viene applicato nell'unico modo che si conosce o con delle tecnologie non adatte al contesto, che spesso ostacolano lo sviluppo dell'impresa nello specifico e di conseguenza dell'intero Paese.

L'implementazione di un sistema di controllo di gestione ha sicuramente un costo non indifferente, ma assicura la capacità di prendere velocemente decisioni che permettono di affrontare le difficoltà che si possono incontrare in un contesto instabile.

Dopo un'introduzione del sistema Paese Ghana e delle attività promosse dal Governo negli ultimi anni per attrarre investimenti esteri, si passa all'analisi delle attività messe in atto dall'azienda italiana e alla descrizione del progetto.

Un'attenzione particolare sarà riservata alle iniziative di controllo della gestione aziendale, attività che diventa sempre più importante in Europa anche in realtà molto piccole, e che si rivela fondamentale nell'investimento estero, soprattutto in Paesi ad alto rischio come quelli in via di sviluppo o emergenti.

Nel caso dell'azienda trattato nella tesi è fondamentale tenere conto dell'ambiente socio-economico in cui l'azienda si trova ad operare, che in questo caso è molto diverso dalle condizioni che si analizzano solitamente, in quanto i maggiori studi di controllo di gestione si sono occupati maggiormente di aziende più o meno grandi, che operano in ambienti socio-economici molto simili e ben strutturati, cosa che non accade in Paesi emergenti come il Ghana.

1. Il controllo di gestione

In un momento come quello attuale, nel quale il contesto competitivo si dimostra particolarmente turbolento, per l'impresa diviene fondamentale avere a disposizione un set di strumenti che le permettono, da una parte, di pianificare correttamente la propria strategia competitiva e dall'altra, controllare a consuntivo, o ancora meglio in itinere, il livello con cui gli obiettivi strategici si stanno trasformando in reali traguardi conseguiti.

Le relazioni tra il sistema–impresa e il sistema–ambiente sono diventate sempre più complesse a causa dell'accrescimento del livello di competitività dei mercati, della disponibilità di nuove tecniche produttive, della progressiva saturazione del mercato di alcuni prodotti o settori produttivi e della pianificazione, che è diventata sempre più fondamentale per far fronte a questa complessità.

La pianificazione è sempre stata svolta dalle aziende, ma con la progressiva strutturazione di queste ultime, tale attività si è trasformata. Da una situazione in cui la stessa veniva realizzata in modo inconscio ed implicito si è passati ad una situazione in cui l'attività di pianificazione viene realizzata in maniera esplicita.

Le attuali circostanze di contesto ambientale impongono che il contenuto dell'operare strategico d'impresa debba essere trasferito in modo veloce e immediato verso il basso della struttura.

L'operare strategico dell'impresa non può quindi essere considerato come un'attività costituita da fasi e operazioni strutturate e predefinite. L'esigenza della direzione aziendale è sempre più quella di acquisire un comportamento “strategicamente reattivo”, in grado di garantire coerenza (interna ed esterna) all'agire d'impresa secondo la mutevolezza dell'ambiente.

Le esigenze sopra indicate sono condizioni essenziali per un efficace governo aziendale, ma in realtà, nel corso degli anni, esse sono state spesso scarsamente perseguite a causa degli approcci metodologici adottati, talvolta incoerenti ed incompatibili rispetto alle necessità ambientali.

Succede troppo spesso che per inesperienza, mancanza di informazioni o solamente poca considerazione dell'importanza di conoscere un nuovo Paese e pianificare una strategia di

investimento, molte aziende che decidono di investire all'estero falliscono dopo pochi anni, causando un danno enorme alla casa madre.

Saper investire in contesti diversi non è facile ed è per questo che il processo di controllo di gestione diventa fondamentale.

Risulta chiaro quindi che le capacità dei manager di prendere decisioni, a volte in situazioni di emergenza, dipendono dalle informazioni che si riescono a reperire. Il processo di controllo di decisione permette quindi a chi è responsabile delle decisioni, di fare la “scelta giusta” per non compromettere le attività dell'azienda.

Il controllo quindi deve essere costante e programmato in fasi che si susseguono e rimandano informazioni più chiare e dettagliate possibili ai reparti di comando.

La fase di programmazione è essenziale in quanto influenzerà tutte le fasi successive e potrebbe compromettere decisioni importanti se esse sono prese in un momento non adatto, in mancanza di alcune informazioni. Quindi la fase di programmazione è la più importante e quella che richiede più tempo. La pianificazione di qualsiasi nuova attività deve tenere conto quindi di tutte le informazioni raccolte in quell'ambito. Successivamente bisognerà calcolare un budget di investimento accurato seguendo tutte le indicazioni dei settori coinvolti nella nuova attività. Una volta iniziata l'attività, che sia di rinnovare la produzione piuttosto che un nuovo investimento, sarà necessario instaurare una procedura di reporting per riuscire ad archiviare le informazioni e creare dei report da presentare ai manager. L'ultima fase è la valutazione dei risultati dell'attività, se questi sono stati quelli sperati oppure no.

Ovviamente tra una fase e l'altra sono d'obbligo degli aggiustamenti che andranno effettuati in base ai feedback ottenuti.

La descrizione delle fasi è fondamentale per comprendere quanto queste siano importanti nella decisione di internazionalizzare per un'azienda e per poter controllare le attività della sede estera, sia essa una joint venture o una filiale vera a propria.

Di seguito vengono descritte le metodologie più importanti applicate da aziende in tutto il mondo. La metodologia scelta può dipendere dall'ambiente socio-economico in cui si opera, dalla struttura aziendale e dall'attività dell'impresa.

1.1 Definizione dottrinale

La definizione di controllo di gestione non è semplice come si crede, soprattutto perché spesso viene definita solo per una parte del processo, come il controllo dei costi oppure la contabilità analitica, parti molto importanti nel processo di controllo, ma non esaustive per descrivere propriamente di cosa tratta il controllo di gestione vero e proprio.

Il controllo di gestione comprende quindi la supervisione di tutte le fasi di un'attività economica, sia essa commerciale o produttiva. Si parla quindi di controllo dei costi e delle spese, costi fissi, controllo delle vendite, analisi del profitto derivato dalle entrate meno i costi sostenuti per l'attività aziendale, e controllo degli investimenti.

Questi ambiti di controllo prevedono un controllo dettagliato degli acquisti come delle vendite, costo del lavoro anche in termini di assenze dei lavoratori, degli investimenti in generale e dei costi sostenuti per consulenze o costi fissi dell'azienda, del ciclo di produzione, tempistiche comprese e per finire i feedback ricevuti da clienti e stakeholder.

La pianificazione più utile e utilizzata è la pianificazione strategica (*strategic planning*), che si distingue dal *long range planning* per il concetto di un futuro incerto e la flessibilità del sistema di pianificazione basato su una logica interna diversa.

A questo punto si rende necessario descrivere brevemente la teoria primaria del controllo di gestione, esposta dal Dr. Igor Ansoff già nel 1965.

Ansoff costruisce un approccio sistematico alla costruzione della strategia e del processo decisionale attraverso una struttura di teorie, tecniche e modelli, e identifica quattro tipi di standard di decisioni organizzative legate a:

- Strategia
- Policy
- Programmazione
- Procedure operative standard

Le ultime tre sono create per risolvere problemi o questioni ricorrenti e, una volta formulate, non richiedono una decisione originale ogni volta che si verifica una certa situazione. Questo

significa che il processo decisionale può essere facilmente delegato. Al contrario, le decisioni strategiche sono differenti poiché si applicano sempre su situazioni nuove e richiedono soluzioni originali create al momento.

Ansoff sviluppa una nuova classificazione delle decisioni:

- Strategiche (focalizzate sulle aree della produzione e del mercato)
- Amministrative (organizzazione e allocazione delle risorse)
- Operative (pianificazione aziendale e gestione diretta).

La classificazione del processo decisionale di Ansoff è diventata famosa con il nome di “Strategy-Structure-System”, o modello delle 3S.

L’organizzazione che ha la capacità di mantenere adeguato il sistema organizzativo, prevede la necessità per il sistema di mantenersi aperto, avendo così la possibilità di cogliere i segnali provenienti dall’esterno e di attivare il sistema verso l’ambiente, in un’ottica che rende proattiva la missione dell’organizzazione, cioè la capacità di prevedere gli eventi che si potrebbero verificare e di predisporre dei modelli di comportamento come nel caso della prevenzione.

Ansoff sostiene che l’ambiente esterno influenza sensibilmente la struttura dell’organizzazione e di conseguenza la pianificazione aziendale.

L’attività di controllo di gestione quindi, deve assolutamente tenere conto dell’ambiente in cui opera l’azienda, dato sia dal settore di appartenenza, ma soprattutto dalle condizioni socio-economiche dove l’azienda si trova ad operare.

La *Strategy management* formulata da Ansoff è indirizzata soprattutto a raccogliere informazioni, interne ed esterne all’azienda per permettere alle figure decisionali dell’impresa di stabilire quale strategia aziendale adottare per apportare dei miglioramenti alla struttura che possono essere di produttività o di efficienza e vincere sulla concorrenza.

Le turbolenze ambientali di cui parla Ansoff possono manifestarsi in vari modi ed essere affrontate in maniera diversa dai vari attori aziendali presenti, ma in ogni caso è indispensabile formulare una strategia di gestione delle attività aziendali, sia prima che si manifesti la turbolenza, sia durante, in modo da prendere decisioni accurate.

Ansoff classifica le turbolenze ambientali in cinque categorie:

- Ripetitivo: il cambiamento è lento e prevedibile
- Espansivo: un mercato stabile in continua crescita
- In cambiamento: crescita del mercato in maniera incontrollabile, con cambio repentino delle esigenze dei clienti
- Discontinuo: cambiamenti prevedibili affiancati da cambiamenti più complessi
- Sorprendente: cambiamento non prevedibile caratterizzato dallo sviluppo di nuovi servizi e prodotti.

Le teorie di Ansoff sono esposte in anni dove il capitalismo imperversava in tutti i mercati disponibili, e l'idea di base era caratterizzata da una crescita infinita delle economie.

Le crisi degli ultimi anni hanno dimostrato il contrario e, pur tenendo conto dei cambiamenti ambientali, le aziende hanno adottato strategie di contenimento dei costi, più che di investimenti volti alla crescita aziendale, soprattutto nel settore delle PMI.

Vediamo quindi i metodi di “*costing based*” introdotti nella strategia aziendale nel secolo scorso e come si sono evoluti negli ultimi anni.

1.1.1 Metodi standard

I metodi standard sono stati applicati fin dall'inizio del '900 soprattutto nell'ambito industriale per classificare i costi di materie prime e manodopera diretta, attribuendoli in maniera specifica ad ogni unità di prodotto, mentre i costi indiretti vengono di solito assegnati al singolo prodotto mediante un processo di allocazione. Viene privilegiata la semplicità del sistema di misurazione dei costi, coerentemente con la relativa semplicità di mappatura dei flussi di risorse nell'ambito di processi produttivi.

Nella prima metà del ventesimo secolo, i processi produttivi nella maggior parte delle imprese europee e nordamericane tendevano ad essere caratterizzati dalla produzione continua di prodotti omogenei. Gli ingenti costi di manodopera costituivano una porzione rilevante dei costi diretti. In tale contesto, i costi standard rappresentano il costo ottimale o teorico di

materie prime e manodopera diretta utilizzata in produzione. I costi indiretti di produzione vengono allocati ai prodotti utilizzando come basi di ripartizione le ore di manodopera diretta e le ore macchina. I costi effettivi sono misurati e confrontati con gli standard così predeterminati per la misurazione di eventuali scostamenti.

Lo **STANDARD COSTING** è in genere più utilizzato in settori industriali caratterizzati dalla produzione continua di molte unità di prodotto omogenee, per esempio i settori della componentistica per usato o degli elettrodomestici.

In molti casi possono insorgere problemi quando si cerca di utilizzare i sistemi di costing tradizionali, concepiti per determinare il valore delle rimanenze ai fini di bilancio, per misurare il consumo di risorse organizzative nell'ambito dei processi produttivi aziendali.

Le informazioni di costo distorte che ne risultano possono indurre il management a investire su prodotti a bassi volumi che possono, invece, causare perdite, anche se, secondo i sistemi di costing tradizionali, sembrerebbero generare profitti. Come sottolinea Cooper (1989), i prodotti a basso volume generano un più elevato numero di transazioni per ogni unità realizzata rispetto a quelli ad alto volume.

La porzione di questi costi dovrebbero pertanto essere più elevata per i prodotti a basso volume. Ma quando vengono impiegate basi di allocazione fondate sui volumi per assegnare i costi dei centri di costo di supporto, i prodotti ad alto e basso volume non vengono trattati in maniera differente perché ciascuna unità prodotta rappresenta lo stesso volume di produzione. Ai prodotti ad alto volume viene allocata una porzione di costi relativi ai centri di costo ausiliari particolarmente elevata e pertanto finanziano i prodotti a basso volume.

I metodi standard vengono utilizzati soprattutto nell'economia di scala, dove i volumi di produzione sono elevati e quindi i costi indiretti, alla fine del secolo scorso, erano relativamente esigui rispetto a quelli diretti, come la manodopera.

I costi vengono tradizionalmente classificati in due categorie principali: costi che restano costanti a livello unitario ma variano nel totale in proporzione con il volume prodotto (costi variabili) e costi che restano costanti nel loro ammontare totale (costi fissi).

I tradizionali *cost drivers* basati sui volumi utilizzati per allocare costi variabili di breve periodo sono rappresentati dalle ore di manodopera diretta, le ore macchina e il valore delle

materie prime. Le stesse basi vengono spesso utilizzate per allocare costi che hanno uno scarso legame con il volume d'attività, generando informazioni di costo poco accurate.

I costi di lungo periodo che variano in funzione dell'attività ma non in relazione al volume di produzione sono più complessi da classificare. L'aumento dei volumi di produzione non aumenta l'uso di servizi logistici o attività di programmazione; il loro costo varia all'aumento della gamma di prodotti offerti.

Con un sistema di misurazione dei costi tradizionale gli aumenti dei costi delle attività di supporto vengono inclusi nei costi indiretti e allocati ai prodotti utilizzando basi di ripartizione come la manodopera diretta. Le allocazioni basate sui volumi non colgono l'uso di risorse determinato dalle specifiche complessità delle varie gamme di prodotti.

I metodi tradizionali classificano i costi in maniera molto semplicistica e non tengono conto della complessità aziendale che si è venuta a creare a partire dagli anni '80 del secolo scorso soprattutto grazie all'implementazione delle tecnologie organizzative più flessibili e il veloce cambiamento del contesto competitivo, contribuendo alla necessità di rinnovare anche i metodi di analisi dei costi e delle attività aziendali.

1.1.2 Metodi Activity Based Costing

I metodi *Activity Based Costing (ABC)* sono stati sviluppati negli ultimi anni del secolo scorso soprattutto per classificare in maniera accurata i costi delle attività aziendali in economie di scopo¹. Le aziende iniziano a variare le loro gamme di prodotti e servizi in base alle esigenze dei clienti, fino ad arrivare a prodotti progettati su misura.

In questo contesto diminuiscono i costi diretti grazie alla diffusione di nuove *flexible organizational technologies (FOT)* o altre forme di produzione automatizzata. Al contrario, gli investimenti in tecnologia portano ad un aumento dei costi indiretti e delle attività di supporto.

L'aumento della diversificazione della produzione determina l'aumento delle attività di supporto associate alla produzione di un singolo lotto, dato che le linee produttive devono risultare flessibili per passare da un prodotto all'altro.

¹ Le economie di scopo si riferiscono ad aziende che diversificano la produzione introducendo nella loro linea produttiva merci complementari al "core business".

I critici rispetto ai metodi tradizionali affermano che i cost drivers alla base dell'aumento dei costi di attività di supporto devono rispecchiare le transazioni che aumentano la varietà dell'output piuttosto che il volume di produzione, come avviene nei metodi tradizionali.

Le allocazioni basate sui volumi non colgono l'uso di risorse determinato dalle specifiche complessità dei vari prodotti.

L'ABC fu presentato in alcuni casi come un'alternativa ai metodi tradizionali di allocazione dei costi indiretti, tuttavia molte aziende che hanno implementato tale metodologia la ritengono molto utile non solo nel fornire una nuova prospettiva per il costing del prodotto, ma anche nel supporto a interventi di miglioramento dell'efficienza.

La metodologia ABC implica l'analisi delle attività dell'intera catena aziendale, al fine di mettere in luce le cause che determinano i costi. Tale metodologia cerca di superare le distorsioni di costo dei tradizionali sistemi di misurazione utilizzando, accanto ai tradizionali *cost drivers* legati ai volumi di produzione, basi di ripartizioni che includono *cost drivers* non legati alle quantità prodotte ma che riflettono la complessità produttiva e la diversità dei prodotti.

La capacità di tale metodo di allocare con maggior precisione i costi aziendali, in particolar modo quelli indiretti, nelle attività competenti, permette di ricavare informazioni più utili rispetto ai metodi tradizionali. Evidenziando i legami tra i costi indiretti e le attività piuttosto che con prodotti o periodi contabili, l'ABC offre il vantaggio di rendere più trasparente il processo di allocazione dei costi.

Un sistema ABC seguendo l'analisi delle attività può aiutare le imprese a prendere delle decisioni più accurate sia sull'eventuale introduzione o eliminazione di un prodotto, che su un eventuale investimento all'interno dell'azienda per migliorare l'efficienza di una determinata attività.

2. Investire in Ghana – condizioni economiche del Paese

La **Repubblica del Ghana** è uno stato dell'Africa occidentale con capitale Accra. Confina ad Ovest con la Costa d'Avorio, a Nord con il Burkina Faso, ad Est con il Togo, e a Sud con il golfo di Guinea. Il territorio della *Gold Coast* ottenne l'indipendenza dal Regno Unito nel 1957, diventando la prima nazione sub-sahariana a liberarsi dal giogo coloniale. Il Ghana è membro di molte organizzazioni internazionali tra cui il Commonwealth delle nazioni, la Comunità economica degli Stati dell'Africa occidentale e l'Unione africana.

L'economia del Paese si basa ancora molto sull'agricoltura, in particolare la coltivazione e l'esportazione del cacao.

Il Ghana ha una popolazione di 26.327.649 abitanti di cui circa tre milioni vivono nella capitale Accra, situata nel Sud del Paese, e cresciuta molto negli ultimi anni anche grazie alla scoperta del petrolio nel Golfo del Ghana. Anche altre città del Paese sono state vittime di uno sviluppo urbanistico selvaggio causato dall'arrivo di molte persone attratte dalla scoperta del petrolio. Takoradi, che fino a pochi anni fa era un villaggio di pochi abitanti, secondo l'ultimo censimento effettuato nel 2012, conta 445.205 abitanti.

Altra città importante situata a sud del Paese è Tema, con la presenza del porto più grande dell'Africa Occidentale. Tema è una città voluta dal primo presidente Kwame Nkrumah e costruita grazie alla richiesta di manodopera per la realizzazione dello scalo portuale che è stato recentemente ampliato (2007) per poter essere più efficiente dei porti dei Paesi confinanti (Togo, Benin, Nigeria e Costa d'Avorio).

Per quanto il Ghana faccia parte dei Paesi ACP (Africa Caraibi Pacifico), Paesi in via di Sviluppo firmatari del trattato di Georgetown nel 1975 che mira a uno sviluppo sostenibile e alla riduzione della povertà, è uno dei pochi Stati nella lista dei prossimi che potranno accedere al G20.²

Questo è un forte indicatore di come il Governo ghanese abbia condotto il Paese allo sviluppo riducendo la povertà attraverso una politica di attrazione degli investimenti esteri. Lo dimostra

² Il gruppo dei 20 è un forum dei ministri delle finanze e dei governatori delle banche mondiali dei paesi più industrializzati del mondo, tra cui quelli del G8. L'unico paese africano presente è il Sud Africa.

l'impegno nella regolarizzazione di questi investimenti con leggi sempre più severe che impediscono investimenti selvaggi e salvaguardano l'economia locale.

Nel primo quadrimestre del 2016 su 39 nuovi progetti di investimento in Ghana, 30 sono di investimenti diretti esteri, con un valore di 163.61 milioni di USD, mentre i restanti 9 sono *joint venture* tra aziende ghanesi e partner stranieri per un totale di 85.88 milioni di USD³.

Nel secondo quadrimestre i nuovi progetti di investimento sono 51 per un totale di investimento pari a 391.17 milioni di USD di investimenti esteri diretti e 1.06 miliardi di USD di *joint venture* tra business ghanesi e investitori stranieri.

Il rapporto della GIPC evidenzia che il settore dei servizi attrae circa il 60% degli investimenti esteri, seguito dal manifatturiero, e la maggior parte degli investimenti arriva da Singapore.

Il settore ancora trainante dell'economia ghanese rimane quello agricolo, ma nell'ultimo decennio si sta investendo in modo considerevole nell'industria con lo sviluppo di imprese nell'ambito alimentare, in particolare la lavorazione di prodotti agricoli locali come il cacao, l'olio di palma e frutta esotica. Si tratta comunque di una prima fase della lavorazione. I semilavorati vengono poi esportati in Europa per la lavorazione finale.

Ne è un esempio la multinazionale svizzera Barry Callebaut, che ha investito nel Paese installando un impianto di trasformazione del cacao nella Free Zone del porto di Tema. L'esportazione della cioccolata trasformata in loco è facilitata dalla vicinanza logistica al porto e alla ridotta burocrazia fiscale trovandosi nella zona franca del Paese.

L'azienda con un fatturato annuo di 5.6 miliardi di euro e più di 9.000 impiegati nel mondo è leader nella produzione di cacao e cioccolata. A seguito degli scontri avvenuti in Costa d'Avorio nel 2011 subito dopo le elezioni governative, l'azienda ha scelto – appunto - di investire nel Paese limitrofo per salvaguardare i propri investimenti. Avere attratto un investimento da parte di una multinazionale come la Barry Callebaut dovrebbe contribuire alla crescita economica di un Paese dove il settore agricolo è ancora molto forte.

Il settore delle costruzioni si è sviluppato molto negli ultimi decenni, permettendo lo sviluppo di servizi legati all'edilizia. Molto dell'impulso dato al settore è derivato dalla presenza di aziende italiane, con decennale esperienza e che hanno da tempo intuito le potenzialità che il

³ GHANA PROMOTION INVESTMENT CENTRE (GIPC)- *Rapporto del secondo quadrimestre 2016*

mercato ghanese offriva, tra l'altro in continua espansione per la presenza di un numero sempre maggiore di espatriati impiegati in aziende estere.

Il fondatore del gruppo TRASACCO arrivò in Ghana nel 1974 e iniziò la sua attività costruendo mobili industriali utilizzando legno locale. In seguito si espanse fino ad avviare aziende che si occupano di costruzioni, produzione di finestre e porte, compravendita di terreni, prefabbricati, giardinaggio e commercializzazione di mobili d'arredo importati dall'Italia. Il Gruppo conta oggi in Ghana 15 aziende e più di 2000 dipendenti.

De Simone LTD iniziò le attività di costruzione ad Accra nel 1964. Negli anni '90 cominciò ad espandere le proprie attività creando una sede a Takoradi, fino ad arrivare negli anni 2000 durante i quali l'azienda ha registrato un'ulteriore espansione nei maggiori Paesi dell'Africa occidentale.

CONSAR LTD, fondata nel 1983, si era stabilita inizialmente a Kumasi, capitale della Regione Ashanti e seconda città dopo Accra. Solo da pochi anni ha iniziato a costruire nella capitale. L'ultimo lavoro è la più grande chiesa dei Mormoni in tutta l'Africa.

Il mercato edile in Ghana sta però mostrando un declino notevole negli ultimi anni, anche se continuano a sorgere costruzioni sia nella capitale che in altre zone. L'entrata nel mercato di imprese europee e non, disposte ad accontentarsi di un margine minore, ha portato le grandi aziende di costruzioni a dover fare i conti con una strategia basata sulla speculazione edilizia.

In espansione risulta – quindi - anche il settore dei servizi legati allo sviluppo industriale, che contribuisce del 30% alla formazione del PIL del Paese. Lo sviluppo maggiore riguarda il settore bancario/assicurativo, delle telecomunicazioni/IT, del turismo, del settore privato e della distribuzione al dettaglio. Quest'ultima però rimane ancora ferma a modalità informali e squisitamente “africane”.

Il settore agricolo contribuisce in maniera sensibilmente inferiore agli altri due al PIL⁴ del Paese, ma detiene il primato per quanto riguarda l'impiego, soprattutto quello femminile.

L'industrializzazione dell'agricoltura con l'introduzione di macchinari per la lavorazione dei campi, piuttosto che per lo stoccaggio dei prodotti agricoli o la disponibilità di fertilizzanti, presenta ancora molti limiti allo sviluppo su larga scala dell'agricoltura locale.

⁴ Il settore agricolo in Ghana contribuisce per il 20.7%

2.1 Legislazione ghanese (common law)

La ricchezza di risorse del Ghana, il sistema politico democratico e l'economia dinamica, lo rendono senza dubbio uno dei Paesi protagonisti dell'intero continente. Si è guadagnato la fiducia della comunità internazionale con una politica di transizione pacifica e un impegno fermo allo sviluppo e alla tenuta della democrazia. Questi fattori hanno contribuito all'espandersi degli investimenti esteri diretti negli ultimi anni.

Il Ghana ha attratto l'attenzione di affermate aziende internazionali, che investono in tutti i settori dell'economia. Tutti questi investitori sono presenti nel Paese perché consapevoli della fortunata coincidenza di fattori sociali, politici ed economici in un ambiente favorevole all'investimento, alla crescita e al successo.

Avendo a disposizione significative risorse naturali, l'obiettivo del Governo ghanese è l'implementazione delle infrastrutture. Senza dimenticare il programma avviato dal Governo per migliorare ed aumentare gli investimenti locali ed esteri.

Nel rapporto 2014 "*Doing Business*"⁵ della Banca Mondiale il Ghana viene riconosciuto come il migliore per fare business nella Regione dell'ECOWAS.

Il tasso di crescita nel 2014 è stato del 7.4, risultato degli investimenti esteri attratti dal programma di riforma attuato dal Governo tramite la GIPC (Ghana Investments Promotion Centre) che ha attuato una serie di atti legislativi per attrarre investimenti prima, e poi regolarli e fare emergere soltanto quelli concreti.

2.2.1 Investimenti esteri

Il Governo del Ghana negli ultimi anni ha iniziato a promulgare leggi più severe e restrittive rispetto agli investimenti esteri.

Un esempio è l'istituzione della GIPC (Ghana Investment Promotion Centre), con la sostituzione del Foreign Exchange Act del 2006 con la GIPC Act del 2013.

⁵ Doing Business Report è un rapporto annuale pubblicato dalla Banca mondiale che misura le politiche economiche di ogni Paese confrontandole con i dati dell'area economica in cui si trovano.

La GIPC è nata allo scopo di *“creare un ambiente migliore, trasparente e reattivo per gli investimenti e lo sviluppo dell’economia ghanese attraverso gli investimenti, e incoraggiare, promuovere e facilitare gli investimenti nel Paese”*⁶.

Il Centro si occupa di:

- a) formulare politiche a piani di promozione degli investimenti, strategie di incentivi promozionali e di marketing per attirare investimenti esteri e locali nell’industria a tecnologia avanzata e servizi con “capacità intensive” indirizzate a prospettive al mercato delle esportazioni
- b) adottare misure di iniziative e supporto che aumenteranno il clima di investimenti in Ghana per entrambe le imprese, ghanesi e non ghanesi
- c) proporre, organizzare e partecipare ad attività promozionali così come esibizioni, conferenze e seminari per stimolare gli investimenti, per presentare il Ghana come un Paese ideale per gli investimenti
- d) raccogliere, archiviare, analizzare e diffondere informazioni circa le opportunità di investimento e risorse di capitali. Ancora, fornire informazioni sugli incentivi disponibili per gli investitori e l’ambiente in cui tali investimenti sono possibili. Infine, avvisare - su richiesta – circa la disponibilità, scelta e idoneità di partner in progetti di joint venture
- e) registrare, monitorare e tenere un archivio delle imprese registrate in Ghana.⁷

La legge del 2006 è molto blanda e istituisce una licenza emessa dalla Bank of Ghana per poter investire nel Paese, soprattutto da parte di investitori esteri. La banca ha il potere di revocare la licenza d’investimento in caso di false dichiarazioni, atti illegali da parte dell’azienda e fallimento. Anche in questo caso la legge non è molto restrittiva.⁸

⁶ Art. 3 – Ghana Investment Promotion Centre Act 2013

⁷ Art. 4 - Ghana Investment Promotion Centre Act 2013

⁸ Foreign Exchange Act 2006 – Government of Ghana

L'atto del 2013 che istituisce la GIPC è invece molto più dettagliato e articolato rispetto alla legge precedente che regola gli investimenti esteri e trasferimenti di capitali dal Ghana a Paesi terzi.

Il GIPC Act oltre ad istituire il centro di promozione per gli investimenti, detta “regole” precise a cui gli investitori esteri devono fare riferimento.

Innanzitutto tutte le imprese a capitale o partecipazione straniera devono registrarsi alla GIPC e versare il capitale sociale minimo richiesto per ogni specifica classificazione di imprese. Inoltre, il Governo ha voluto proteggere alcuni settori del piccolo commercio interno legati alla cultura locale. Quindi, come dichiarato nell'articolo 27 della legge, il settore delle vendite farmaceutiche, come quello dei saloni di bellezza, o quello della produzione dei “sacchetti” d'acqua potabile, venduti spesso ai semafori della capitale, sono attività che posso essere svolte solamente da imprenditori ghanesi.

L'articolo 28 specifica che qualsiasi *joint venture* con un partner locale richiede per quest'ultimo una partecipazione societaria di almeno il 10% con un versamento del capitale sociale pari a 200 mila dollari. Mentre se l'azienda è completamente a capitale estero, il capitale sociale minimo da versare è pari a 500 mila dollari. Questo vale per aziende *no trading*.

Chi, invece, non è cittadino ghanese, può investire in un'impresa *trading*⁹ partecipando con non meno di 1 milione di USD in cash, o beni e servizi rilevanti per l'azienda.

L'articolo 30 dispone invece sui divieti contro la discriminazione nelle assunzioni dei lavoratori, come degli investitori. Si vietano tutte le discriminazioni nei confronti dei lavoratori e investitori stranieri soprattutto rispetto alla concessione di licenze. Inoltre si affronta la questione dei diritti dei lavoratori.

L'articolo 32 infine riprende quanto decretato nella precedente legge riguardo i trasferimenti esteri. L'impresa deve essere autorizzata da una banca locale per il trasferimento in moneta estera di: dividendi sugli utili, rimborso di un prestito straniero, pagamento di commissioni per il trasferimento di tecnologia e liquidazione dell'azienda.

⁹ Con *trading* si intende l'importazione e la vendita di beni e servizi all'interno del Paese.

Gli articoli 34 e 35 regolamentano le assunzioni del personale, sia straniero che locale. Si afferma che i contratti di lavoro sono stipulati tra datore di lavoro e lavoratore, ma devono sottostare alla legge nazionale. Inoltre, nell'art. 34 si puntualizza che per i lavoratori non qualificati l'azienda può assumere personale straniero a patto che non si trovi un cittadino ghanese con le qualifiche richieste. Ciò comporta che l'azienda deve dimostrare di aver svolto un'accurata ricerca di personale nel Paese.

L'art. 35 descrive infine il meccanismo delle quote automatiche per gli espatriati. In poche parole, l'azienda con capitale straniero più cospicuo versato ha diritto fino a 3 quote espatriati, autorizzate dalla GIPC. Questo permette alle aziende straniere di costituire un team manageriale di personale proveniente dal Paese d'origine dell'investitore, facilitando così le comunicazioni e la gestione dell'azienda locale.

Quanto detto finora è valido solo per le aziende regolarmente registrate in Ghana, quindi sono da escludere le filiali di aziende estere.

La legislazione e quindi anche la tassazione in Ghana si rifanno al sistema anglosassone, riconosciuto come un sistema più snello, meno burocratico e anche meno costoso, sia in termini di spesa pubblica, sia in termini di costo da parte del contribuente.

2.2.2 Mercato del lavoro

La disoccupazione rimane il problema principale e il maggiore ostacolo allo sviluppo in molti Paesi, mentre in Ghana, grazie agli investimenti esteri, la disoccupazione è scesa dall' 8.1% del 1991 al 2.4% nel 2014¹⁰. Indicatori evidenziano che c'è stato un aumento dei trend attraverso un'espansione del settore informale urbano e un aumento delle opportunità per l'occupazione produttiva nel settore formale.

Le donne sono ancora impiegate soprattutto nel settore agricolo nelle aree rurali più remote del Paese. In parte, questa situazione è stata attribuita alle debolezze nell'ambiente occupazionale che include i gap nelle informazioni riguardanti il mercato del lavoro.

La Costituzione del Ghana, entrata in vigore il 7 gennaio 1990, è stata modificata il 16 dicembre 1996. Il capitolo 5 si occupa di "Diritti umani fondamentali e libertà". È diviso in varie sezioni tra cui la sezione 16 che protegge contro la schiavitù e il lavoro forzato e la

¹⁰ Statistiche della Banca Mondiale 2014

sezione 17 che assicura l'uguaglianza e la non discriminazione basata sul genere, razza, colore, etnia, origine, religione, status economico e allarga la non discriminazione anche all'occupazione. La sezione 21 protegge la libertà di parola e garantisce il diritto di riunirsi in sindacati. La sezione 24 evidenzia i diritti economici, inclusi il diritto ad un lavoro soddisfacente, condizioni di sicurezza e salubri e di ricevere una paga adeguata al lavoro svolto.

Il capitolo 6 si concentra sulla non discriminazione e parità di diritti tra uomini e donne nel mondo del lavoro e dichiara che lo Stato si impegnerà per incoraggiare la partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali all'interno dell'azienda.

Il Labor Act 651 dell'8 ottobre 2003 consolida e rafforza la legislazione precedente e introduce e dispone la ratifica della Convenzione dell'OIL. A questa ne faranno seguito altre riguardanti il lavoro minorile e il traffico di esseri umani. La vocazione nazionale all'istruzione obbliga le aziende a formare i loro lavoratori.

L'Act 651 descrive inizialmente i diritti e i doveri del lavoratore.

La legge permette tipi di contratti settimanali, mensili e indeterminati, ma qualsiasi contratto superiore ai sei mesi deve essere stipulato in forma scritta.

La legislazione sul lavoro in Ghana è molto snella in quanto - come dicevamo - prende spunto dal sistema anglosassone. L'imposta sul lavoro è pari al 13 % a carico del datore di lavoro per quanto riguarda l'assistenza sanitaria e infortuni e 5,5 % a carico del lavoratore per la parte pensionistica. Inoltre, si utilizza un sistema a scaglioni per le tasse sul reddito, che sono sempre a carico del lavoratore e possono arrivare al 25%.¹¹

Il salario minimo previsto per legge è di 7 Ghc al giorno, pari a 1.5 euro, dal 1 gennaio 2016.

Il **costo del lavoro** in Ghana incide in percentuale molto esigua sul business internazionale. Discorso a parte è quello che riguarda gli espatriati. Oltre a garantire uno stipendio adeguato e benefit quali la casa, viaggi di rientro, assicurazione sanitaria e educazione per eventuali figli, il Governo ghanese, per garantire l'assunzione di personale locale, ha richiesto attraverso l'istituzione della GIPC, il pagamento annuale per le quote eccedenti a quelle autorizzate sulla base del capitale sociale versato.

¹¹ <http://www.mywage.org/ghana/home/labour-law>

Inoltre – come anticipato - la legge prevede una procedura di ricerca del personale che dimostri l'impossibilità di trovarne di qualificato in loco, prima di impiegare un espatriato.

Questo ci porta ad analizzare il livello di istruzione della popolazione ghanese.

Nel Paese, oltre all'istruzione primaria pubblica, sono nate negli anni sempre più scuole private che garantiscono un percorso formativo fino all'Università. Questo fenomeno è dovuto soprattutto alla richiesta da parte di espatriati e ghanesi emigrati e tornati nel Paese, i quali richiedono un livello d'istruzione pari a quello statunitense ed europeo.

Negli ultimi 10 anni il Governo ha speso – secondo quanto esso stesso ha dichiarato - dal 30 al 40% del proprio budget annuale nell'educazione. Attualmente in Ghana ci sono 18.530 scuole primarie, 8.850 scuole medie, 900 scuole superiori, 28 scuole professionali, 20 istituti tecnici, sei università pubbliche e 15 università private oltre a 12 politecnici¹².

2.2.3 Tasse e imposte sull'utile

In Ghana ogni attività imprenditoriale è tenuta alla presentazione del bilancio annuale approvato da un commercialista locale al “Ghana Revenue Authority”. La nomina del commercialista è fatta d'ufficio dal “General Register” nel momento dell'iscrizione dell'impresa. Se si desidera cambiare commercialista si deve comunicare al registro il nome del nuovo consulente.

Il bilancio viene vagliato dall'autorità competente e sull'utile viene calcolato l'ammontare delle imposte sul reddito che per le aziende è del 25%.

Oltre alle imposte sull'utile, le aziende devono tenere un registro IVA che deve essere pagata entro il 15° giorno del mese successivo di quello di competenza.

L'imposta sul valore aggiunto (VAT) è pari al 15% per i beni di lusso, al quale va aggiunto il 2,5% per l'assistenza sanitaria che il Governo accantona e spende - appunto -- nella sanità.

L'IVA incide in maniera relativa in un'attività commerciale, mentre è importante il controllo dell'IVA a credito e l'IVA a debito per un'azienda manifatturiera.

¹² <http://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/education/>

L'imposta deve essere anticipata al momento dello sdoganamento delle merci al porto e deve essere pagata per le fatture emesse ai clienti. Il rimborso dell'IVA è richiesto trimestralmente dall'azienda che sarà rimborsata eventualmente entro il trimestre successivo.

2.2 Infrastrutture

L'ECOWAS¹³ è composto prevalentemente da Paesi ancora in via di Sviluppo, e molti degli abitanti dei 15 Stati che lo compongono vivono ancora sotto la soglia di povertà. Il settore prevalente di impiego per la popolazione resta l'agricoltura. Ciò non toglie che i Governi inizino a rendersi conto che lo sviluppo delle infrastrutture nel proprio Paese, tra cui la rete elettrica e l'accesso all'elettricità da parte degli abitanti, è fondamentale per lo sviluppo delle aree.

Il Ghana è uno dei pochi Paesi dell'area ECOWAS che, data la sua storia politica stabile da decenni, la dimensione territoriale non eccessivamente vasta - 238.540 Km2 nel 2014 - l'accesso al mare e la sua politica di attrazione di investimenti esteri - soprattutto occidentali negli anni successivi alla conquista dell'indipendenza dal Governo britannico - è riuscito ad emergere rispetto agli altri e continua ad avere un ruolo centrale nella realizzazione di un'area economicamente attraente.

Gli investimenti in infrastrutture voluti fortemente dal primo presidente Kwame Nkrumah subito dopo l'indipendenza, restano tuttora una risorsa fondamentale nello sviluppo del Paese.

L'ex presidente oltre a far costruire strade che collegassero le zone più importanti, ha appoggiato la costruzione della prima *new town* africana, Tema, città progettata su misura per essere funzionale alle attività economiche e sociali degli abitanti. Il porto, progettato per essere uno dei più grandi del golfo, ha portato alla costruzione di una Free zone e un'estesa area (250.000 mt2) per lo stoccaggio dei container e delle merci in partenza, soprattutto prodotti agricoli come il cacao, di cui il Ghana è il secondo esportatore dopo la Costa d'Avorio.

Il porto di Takoradi voluto da Sir Gordon Guggisberg e reso operativo il 3 dicembre 1928¹⁴

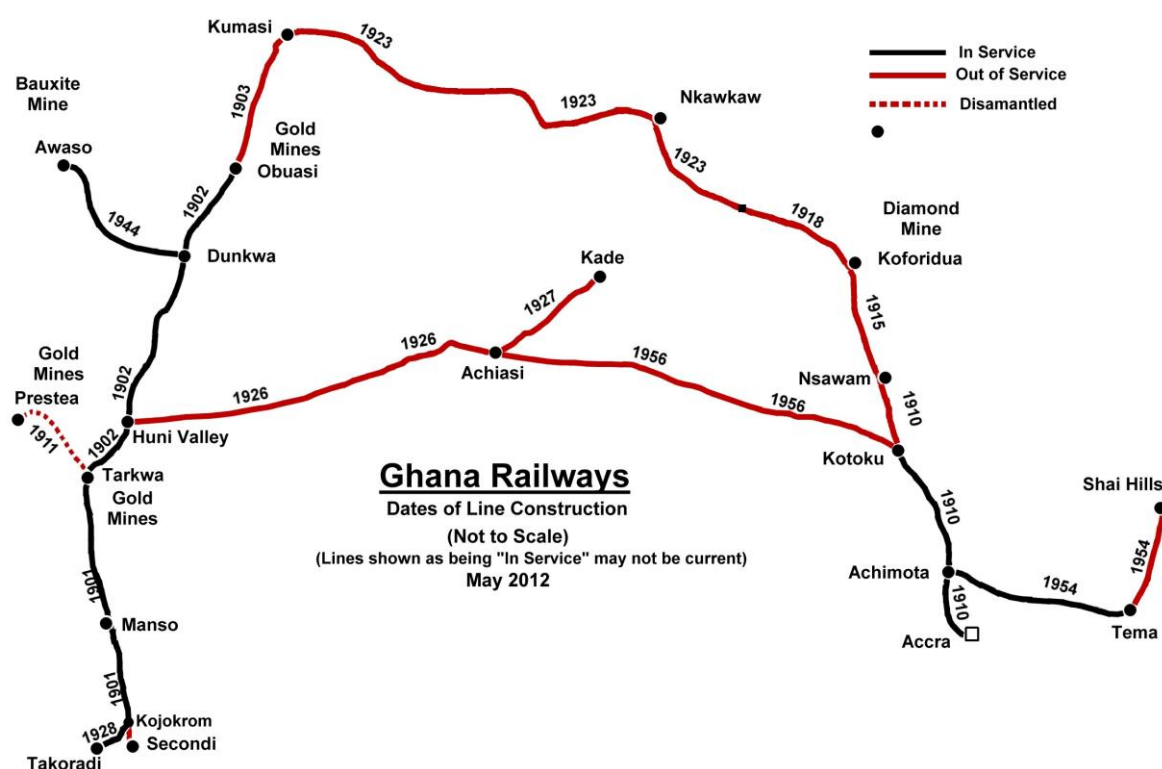
¹³ ECOWAS (Economic Community of West Africa States) istituita nel 1975 dopo diversi tentativi di unificare i paesi dell'Africa occidentale, è una comunità economica che facilita la circolazione di merci e persone all'interno dell'area.

¹⁴ <http://ghanaports.gov.gh/page/27/Takoradi-Port-Our-History-And-Future->

non fu mai ampliato fino alla scoperta del petrolio nel 2007, con la conseguente richiesta da parte delle aziende petrolifere e minerarie di un adeguamento allo scopo di facilitare l'esportazione delle materie prime estratte.

A luglio 2009 la “Ghana Ports and Harbours Authority”, agenzia governativa per la gestione dei porti fondata nel 1972, annunciò di voler investire 450 milioni di dollari nel progetto di ristrutturazione e ampliamento del porto di Takoradi.¹⁵ La costruzione di un attracco per le petroliere lungo 650 mt è stata la più imponente. Ad oggi il progetto non è ancora terminato e si prevede di occupare fino a 153 acri di terra nei prossimi anni.

La prima ferrovia, infrastruttura prettamente coloniale è stata costruita nel 1901 e collegava il villaggio della miniera d'oro, Tarkwa, al mare a Sekondi.



L'immagine mostra come la rete ferroviaria si estendeva per tutto il Sud del Paese.

Attualmente la linea più efficiente e più importante è quella che collega il porto di Tema con Accra, anche se le merci da e per la capitale vengono ancora trasportate su ruota.

¹⁵ <http://ghanaports.gov.gh/news/1093/TAKORADI-PORT-EXPANSION-MAKES-PROGRESS>

Il progetto della linea ferroviaria che collegherà Tema ad Akosombo, piccola cittadina dove si trova la diga idroelettrica più grande del Paese, è ancora in fase di sviluppo, ma il Governo ha già trovato i finanziamenti tramite l'indiana Exim Bank¹⁶

Le infrastrutture più imponenti sono state costruite subito dopo l'indipendenza e sono 3 centrali idroelettriche, di cui una costruita da un'impresa italiana – Impregilo - con l'intervento di uno studio di progettazione svizzera.

La diga di Akosombo contribuisce ad alimentare il Sud del Ghana e, grazie ad un accordo di finanziamento da parte del Governo togolese e beninese, una parte dell'elettricità prodotta viene esportata nei due Paesi limitrofi.

I cambiamenti climatici degli ultimi anni hanno però diminuito drasticamente la capacità produttiva della centrale. Il livello dell'acqua del lago artificiale più grande del mondo si è abbassato notevolmente, contribuendo allo scarso approvvigionamento di elettricità. Questo ha portato il Governo alla decisione di togliere temporaneamente l'accesso all'elettricità a quartieri interi delle grandi città, soprattutto quelli più popolosi. La soluzione che doveva essere temporanea si prolunga ormai da molti anni mentre il Governo assicura di lavorare per trovare soluzioni più durature.

La scoperta del petrolio ha indirizzato il Governo verso una politica di finanziamento dell'attività di estrazione con la speranza di usufruire in futuro di un approvvigionamento di energia elettrica che possa garantire l'accesso a tutta la popolazione, ma i tempi lunghi di lavorazione di apertura dei pozzi e i prezzi del petrolio sfavorevoli, stanno tardando notevolmente la realizzazione degli accordi tra Governo e imprese estrattrici, tra cui l'ENI.

L'ultima soluzione, in ordine cronologico, è stata quella di noleggiare due navi dall'azienda turca Karadeniz Energy Group (KEG), nel porto di Tema, che producono 450MW attraverso la combustione di petrolio. Il contratto di dieci anni con l'azienda costerà al Ghana 1.2 miliardi di USD. Anche questa dovrebbe essere una soluzione temporanea, ma ha già dato i suoi effetti: dal primo gennaio 2016 il prezzo della corrente è aumentato del 100%, contribuendo ad una diminuzione dei consumi; chi non si può permettere di pagare l'elettricità, rimarrà senza luce.

¹⁶ <https://www.africaeaffari.it/5453/ghana-fondi-dallindia-per-la-ferrovia-tema-akosombo>

Secondo il rapporto “Power, people, planet” del 2015 redatto da Africa Progress Planet¹⁷ la metà della popolazione africana, più di 600 milioni, vive senza elettricità ed è incredibile come il consumo di energia elettrica nell’Africa Sub-Sahariana sia inferiore a quello della Spagna. Con i trend attuali di implementazione delle reti elettriche e delle centrali di produzione, sarà possibile raggiungere la totale elettrificazione del continente nel 2080.

Il rapporto fa leva sull’occasione che hanno i Governi di questi Paesi per poter dimostrare al mondo che la produzione a basso utilizzo di idrocarburi è possibile, attraverso la continua ricerca di energie alternative.

Il Governo ghanese non sembra andare in questa direzione, anzi le azioni messe in atto negli ultimi anni hanno dimostrato la volontà di utilizzare il petrolio, piuttosto che le risorse naturali del Paese, per produrre energia elettrica.

La penuria di elettricità e l’instabilità causata da reti elettriche obsolete, oltre a non migliorare la qualità della vita degli abitanti, intacca sensibilmente le attività commerciali e produttive del Paese.

L’acquisto di un generatore di corrente diventa di vitale importanza per un’azienda che opera in Africa. Questo comporta un investimento iniziale notevole, oltre causare l’aumento dei costi fissi dovuto dall’acquisto di carburante. Una soluzione alternativa è l’installazione di pannelli solari per essere autosufficienti e incrementare la produzione di elettricità attraverso energie rinnovabili. Negli ultimi anni si sono stabilite nel Paese aziende che commercializzano in questi prodotti, come DENG che importano i pannelli dalla Danimarca, ma resta comunque la spesa dell’investimento iniziale.

Il rapporto sottolinea come nel 2015 in Ghana le aziende hanno perso il 15% del valore delle vendite a causa della mancanza di corrente.

Le osservazioni fatte fino ad ora portano a due considerazioni, che sono necessarie per la tesi presentata. La prima è l’elevato costo che un’azienda, soprattutto produttiva, deve sostenere sia nell’investimento iniziale che nel mantenimento della produzione negli anni. La seconda riguarda l’enorme potenziale del mercato nel settore nei prodotti elettrici.

¹⁷ L’Africa Progress Planet è una commissione composta da 10 personalità africane, pubbliche e private, che sono direttamente coinvolte nello sviluppo del continente. Primo fra tutti Kofi Annan, ex Direttore Generale dell’ONU e premio Nobel.

2.3 Sistema Finanziario

In Ghana in parallelo al sistema finanziario delle banche e degli istituti pubblici e privati, si articola un sistema economico informale che contribuisce a creare un effetto diverso da quello che si potrebbe sostenere attraverso delle politiche governative.

La circolazione di contanti in Ghana Cedis non è sottoposta a controlli, come succede invece in Europa; contribuisce ad alimentare l'economia informale che sottrae risorse sia agli istituti di credito, sia al Governo del Paese, che non ha i fondi per finanziare attività di investimento.

2.3.1 Accesso al credito

L'accesso al credito per un Paese con una crescita del PIL del circa 5% è fondamentale. Le start up per poter essere operative e iniziare il loro business, sia quelle locali che quelle internazionali, hanno bisogno di un supporto finanziario non indifferente.

Le piccole medie imprese, sia locali che estere, giocano un ruolo fondamentale nella crescita dell'economia del Paese¹⁸.

Secondo il Rapporto della Banca Mondiale 2015 “*Doing Business Report 2015*”, il Ghana si conferma nella 36esima posizione su 189 Paesi analizzati, per quanto riguarda la legislazione in vigore e le informazioni riservate all'accesso al credito.

Quando le economie rafforzano i diritti legali dei creditori e dei debitori in base a leggi collaterali e aumentano la portata e la copertura delle informazioni riguardanti l'accessibilità del credito, possono aumentare l'accesso degli imprenditori al credito.

Il Ghana nello specifico ha migliorato l'accesso al credito mediante la concessione di una licenza di esercizio ad un'istituzione privata nell'aprile del 2010. Il Paese ha inoltre rafforzato l'accesso al credito attraverso la definizione di un registro centralizzato.

Il Governo si sta quindi impegnando per aiutare le imprese locali a svilupparsi e ad avere accesso al credito, soprattutto le PMI agricole che restano ancora la maggior parte.

¹⁸ Uno studio del 2010 dell'Università del Ghana riporta che le PMI rappresentano il 70% del PIL, dati confermati da una ricerca nel settore bancario di PwC, studio di consulenza con sedi in quasi tutta l'Africa. Il PwC conferma che dal 2012 il tasso di contribuzione al PIL delle PMI è sceso al 49%, dovuto allo sviluppo della produzione nel settore petrolifero e del gas.

Questo però vale solamente per quanto riguarda le imprese ghanesi, mentre gli investitori esteri non hanno accesso a questi tipi di finanziamenti e un nuovo investitore deve provvedere al finanziamento totale della propria attività.

Spesso gli investitori esteri fanno affidamento al supporto dato dal Governo del Paese di origine per intraprendere azioni che offrono, in qualche modo, un supporto tecnico, logistico e a volte anche finanziario all'investitore.

In Italia nello specifico ci si può rivolgere alla SACE, un ente privato che tra i vari servizi garantisce il credito ai fornitori di macchinari e prodotti italiani. La struttura però non fornisce un reale supporto finanziario all'investitore italiano che decide di iniziare un'attività in un Paese estero. Inoltre, le procedure per l'accesso al credito sono molto lunghe e complicate, prevedono garanzie da parte del fornitore e del cliente e spesso, in Paesi come il Ghana, i parametri imposti da organizzazioni occidentali per le garanzie sul business sono assolutamente incongrue con l'ambiente sociale ed economico.

All'imprenditore straniero, come a quello ghanese, resta comunque la possibilità di rivolgersi ad istituti di credito locali, che nel Paese si stanno moltiplicando. Una delle banche riconosciuta come la più affidabile in questo momento è di proprietà nigeriana, la Zenit bank.

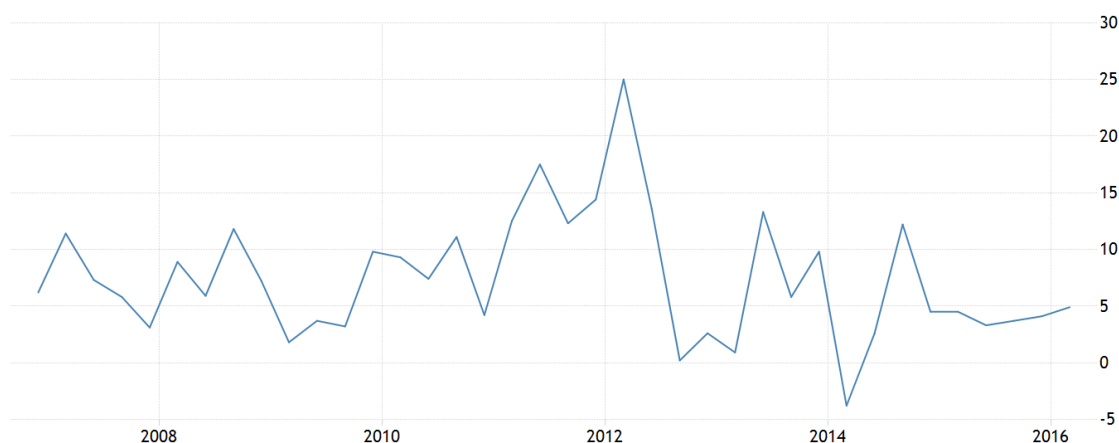
I tassi di interesse richiesti per un prestito dalle banche presenti nel Paese oscillano dal 9% al 12% con l' "inconveniente" di dover presentare delle garanzie che rispettino gli standard europei.

2.3.2 La crescita del PIL e l'inflazione nel Paese

Il Ghana dall'indipendenza ha sempre registrato valori positivi nella crescita del PIL dovuta soprattutto alle esportazioni dei prodotti agricoli e all'espansione del settore edile e dal 2000 si registra una crescita del PIL media annuale intorno a 7%.

L'inizio delle attività delle imprese petrolifere nel 2012 ha contribuito all'innalzamento del PIL fino a toccare la soglia del 25% per poi assestarsi negli ultimi anni intorno al 4%.

GHANA GDP ANNUAL GROWTH RATE



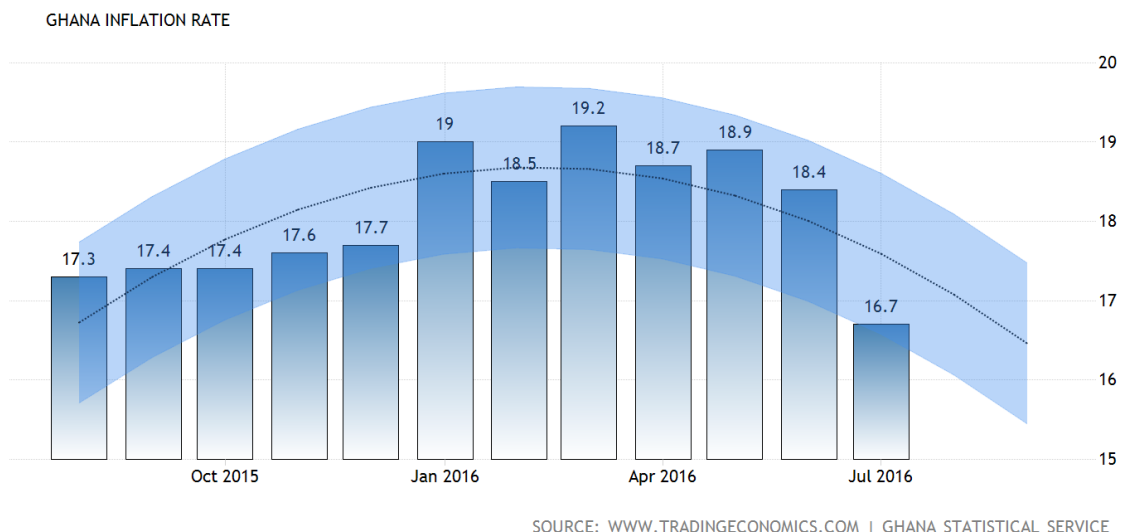
SOURCE: WWW.TRADINGECONOMICS.COM | GHANA STATISTICAL SERVICE

La crescita costante del PIL non garantisce un'equa distribuzione delle risorse nel Paese, dove si registra una disparità enorme tra le zone urbane e quelle rurali, soprattutto per quanto riguarda l'accesso ai servizi primari come l'acqua potabile e l'elettricità o l'educazione primaria. Spesso le aziende private, attraverso dei progetti sociali, contribuiscono direttamente a migliorare la vita degli abitanti dei villaggi dove si trovano ad operare, oppure semplicemente la presenza di un'attività imprenditoriale in un'area contribuisce allo sviluppo economico dei villaggi limitrofi. Il contributo sociale ed economico diretto o indiretto da parte degli investitori non è ovviamente sufficiente a sopperire alle mancanze da parte del Governo.

La crescita del PIL e quella economica in generale ha inoltre contribuito all'aumento dell'inflazione nel Paese.

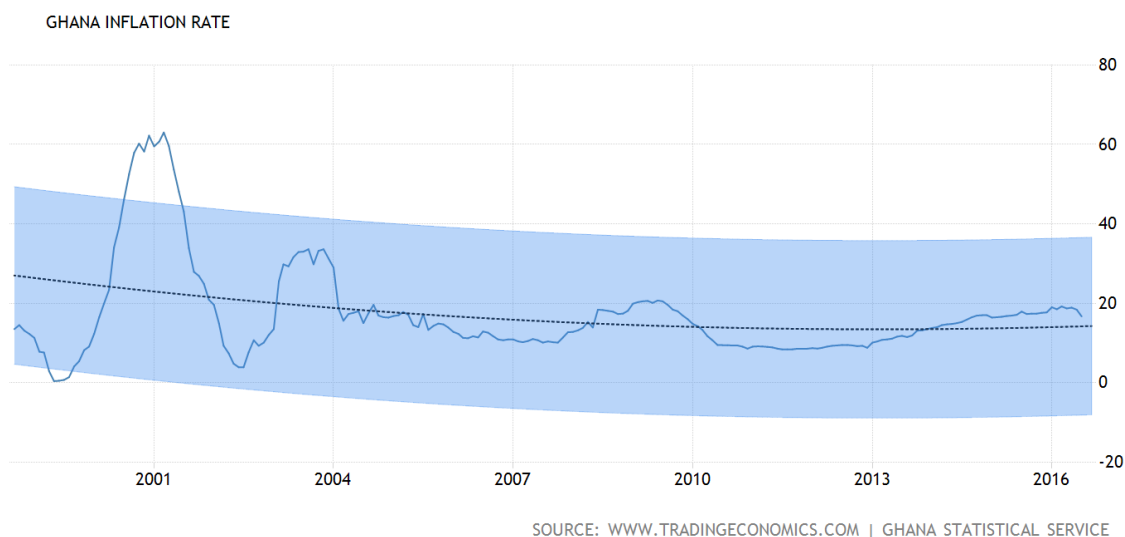
A luglio 2016 l'inflazione ha raggiunto il 10.3 % dal 7.6 % del mese precedente, soprattutto a causa dell'aumento del prezzo dell'oro. Il trend di crescita così elevato si registra ormai da anni e secondo gli analisti internazionali si assesterà attorno al 14.9% nel 2020¹⁹.

¹⁹ L'inflazione di Paesi la quale economia è legata a materie prime è molto instabile in quanto il prezzo di oro, petrolio e diamante varia in maniera frequente e influisce sui mercati locali.



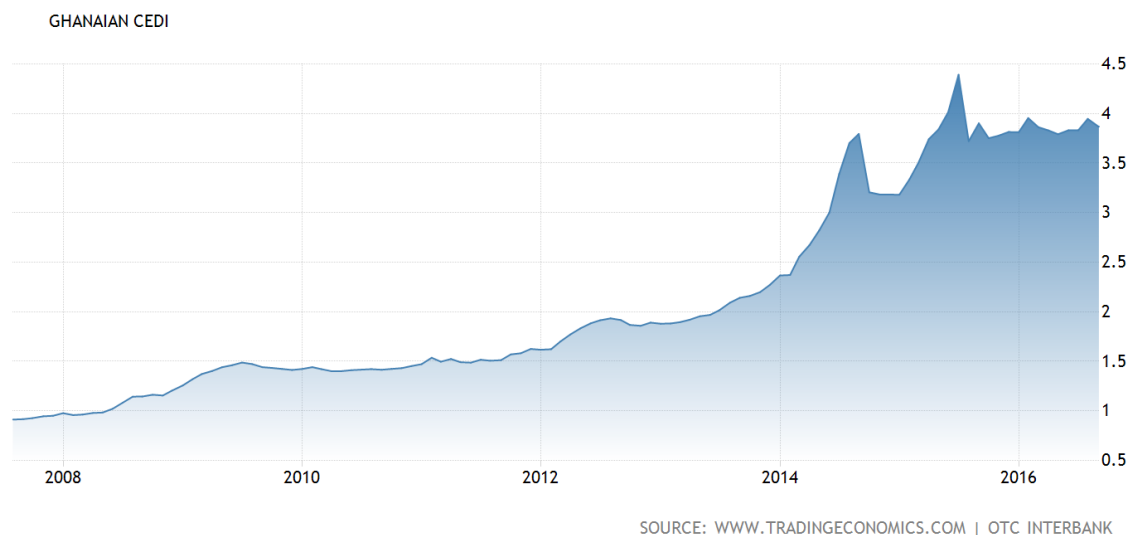
Nel 2007 per cercare di stabilizzare l'inflazione è stata introdotta una nuova moneta, il “nuovo Ghana Cedis” appunto, che equivale a 10.000 dei Ghana Cedis precedenti. Ciò ha contribuito anche a slegare la moneta locale alla sterlina e legarla definitivamente al Dollaro americano (USD) facilitando le transazioni di capitali tra i due Paesi.

L'aumento dell'inflazione ha avuto un effetto devastante sul costo della vita, soprattutto per il ceto medio, quella fetta di popolazione che disponeva della capacità economica di investire nel Paese, ma che si è ritrovata a non poter supportare gli elevati costi dell'investimento. Dall'altra parte ha dato la possibilità a coloro che avevano investito precedentemente a basso costo, di poter aumentare i propri prezzi incrementando notevolmente i loro guadagni.



2.3.3 Il nuovo Ghana Cedi

Il nuovo Ghana Cedi era stato introdotto nell'ambito di una politica economica che mirava a stabilizzare l'inflazione nel Paese. Invece la nuova moneta è molto instabile e col tempo è diventata sempre più debole nei confronti delle monete straniere, tipicamente il Dollaro americano e l'Euro.



3. Caso studio WESTRAFO GHANA LTD

Nata nel 2014, Westrafo Ghana Ltd è un'azienda che produce trasformatori e set completi di equipaggiamento MV. Si tratta di una *joint venture* tra l'italiana Westrafo Srl – fondata da A. Cracco e A. Cracco - e la ghanese DTSi Engineering, aziende unite da 15 anni di collaborazione nella vendita e produzione di trasformatori per l'intera area ECOWAS. Garanzia di esperienza è in particolare la figura di Antonio Cracco, che nel corso di mezzo secolo ha lavorato nell'ambito dei trasformatori nel continuo aggiornamento dei sistemi e delle tecniche.

Lo stabilimento principale è in Italia. L'uso delle più recenti tecnologie e 45 anni nel settore, quindi, hanno reso l'Azienda non solo affidabile nel mercato di riferimento ma anche pronta – appunto – ad aprire una sede nel Paese che nell'Africa occidentale è considerato un esempio di stabilità dal punto di vista politico e di grande attrazione per gli investimenti esteri.

Europa occidentale, dunque – Italia – e Africa occidentale, in un incontro che guarda al futuro in un settore – quello dei trasformatori – in continua evoluzione. Da qui il motto dell'azienda: Westrafo, energizzare il futuro da A a West, dove “trafo” è abbreviazione di transformer.

I macchinari disponibili per la produzione rientra nei seguenti settori: strumenti di falegnameria, avvolgimenti, strumenti per i trattamenti e i test, magazzinaggio, ingegneristica.

Per il momento la produzione si svolge soprattutto nella sede italiana, mentre nella sede ghanese è cominciata quella dei trasformatori di distribuzione ad olio per l'alimentazione ausiliaria. In generale i prodotti dell'azienda vanno dai trasformatori di corrente ai convertitori, dai trasformatori di terra agli ATEX.

Ulteriori prodotti sono: set di generatori con differenti tipi di motori, cavi di corrente ad alto voltaggio, pannelli e pilastri di alimentazione, RMU, regolatori di voltaggio automatico.

Ovviamente l'azienda non si limita alla produzione ma offre totale assistenza e servizi di consulenza ad imprese di medio e alto livello.

La filosofia di Westrafo è incentrata sulla relazione con il cliente: “ciò che fa la vera differenza – si legge nel Piano di comunicazione aziendale – oltre alla qualità del prodotto è quanto raggiungibile e professionale sarai quando il cliente avrà bisogno di te”. E questo è particolarmente vero nel campo dei trasformatori che – per la loro durata pluridecennale –

implicano un altrettanto periodo di consulenza all'acquirente e relazione costante tra l'azienda e i compratori.

Nell'elaborazione iniziale del Business Plan, sono stati presi in considerazione e analizzati una serie di elementi a sostegno del progetto della *joint venture* tra le due aziende. Primo fra tutti il fatto che in tutta l'Africa occidentale – 15 Paesi - non esisteva nessuna impresa che producesse trasformatori secondo gli standard europei. Poi, la presenza in loco di personale qualificato da poter coinvolgere nella crescita e diffusione dell'impresa e – non ultima – la considerazione che non avrebbe avuto senso competere dall'Italia in un Paese così lontano dove i prezzi sarebbero risultati fuori dalla portata del mercato locale.

Si accennava, inoltre, a ragioni di ordine politico-sociale: la stabilità dei Governi, un vibrante settore privato e un'impegnata società civile.

Tutte queste ragioni hanno convinto i partner italiani e ghanesi a lanciarsi in un'avventura non priva di sfide ma sicuramente ragionata ed entusiasmante.

In Italia restano – per il momento – la progettazione, il controllo di qualità e di gestione, l'area marketing e la comunicazione, mentre in Ghana – a pochi chilometri dalla capitale, Accra – si stanno allargando i capannoni e realizzando le strutture logistiche. Intanto, però, è stato avviato anche un ambito di produzione, quella – come si diceva - dei trasformatori di distribuzione in bagno d'olio per l'alimentazione ausiliaria. Fondamentale, per la sede ghanese e il suo team, è il contatto diretto con le imprese clienti: i molti già acquisiti e gli altri che hanno già preso contatti e avviato commesse.

Come ogni azienda richiede, il Business Plan definisce varie fasi del percorso. Alla fase di insediamento è seguito l'avvio delle relazioni commerciali e la partecipazione a gare pubbliche. La seconda fase prevede la vendita in tutti gli altri Paesi dell'ECOWAS e – tra le altre cose – la partecipazione a congressi di settore, workshop, fiere.

Per quanto riguarda la produzione, invece, tre sono le fasi previste: produzione e distribuzione di trasformatori fino a 315 KVA (entro il 2017), produzione della carpenteria (entro il 2018), produzione di trasformatori fino a 2500 KVA (entro il 2019 e oltre).

Punti di forza e debolezze, opportunità e rischi, sono – infine – le analisi fatte prima di avviare la *joint venture*. Vediamo cosa è stato evidenziato.

Nei punti di forza troviamo il team e l'esperienza di ognuno dei responsabili e degli addetti ai vari settori, la normativa ghanese e il basso costo della forza lavoro. Le debolezze comprendono: la distanza tra Italia e Ghana, la mancanza di catene di fornitori nel West Africa e la durata della costruzione della sede, che in Ghana richiede più tempo di quanto ne avrebbe richiesto in Italia. Le opportunità sono rappresentate dall'accesso a un mercato vergine, l'incremento degli investimenti dovuto a fondi provenienti all'ECOWAS dagli USA e l'ampliamento del mercato delle energie rinnovabili. Infine, i rischi: che l'attuale stabilità politica – che in realtà dura da decenni – venga ribaltata, l'avvio di una competizione locale, mancanza del controllo della produzione, l'avvio di movimenti sindacali, il calo del valore della moneta locale con conseguente diminuzione delle vendite.

Le energie e le buone prospettive future però non mancano. Tanto da convincere i partner italiani a cominciare con un investimento di circa 2 milioni di euro. Così è nata Westrafo.

3.1 L'analisi dei costi

Westrafo Ghana LTD ha l'obiettivo di fornire trasformatori ad olio in Ghana e in tutta la regione dell'Africa Occidentale attraverso vari canali di distribuzione.

I trasformatori elettrici sono indispensabili nella distribuzione elettrica di un Paese in quanto hanno la funzione di variare i parametri della tensione in ingresso rispetto a quelli in uscita, permettendo la distribuzione dell'elettricità sia nelle abitazioni che nelle industrie.

Ogni Paese, negli anni, ha adottato un sistema diverso di distribuzione della corrente ad alta tensione, ed è per questo che in alcune zone l'elettricità viene distribuita a 33 KV mentre in altre a 20KV o ancora in 11KV. Ad ogni modo per utilizzare l'elettricità sia industriale che residenziale c'è bisogno di un trasformatore che trasformi la tensione dal valore di distribuzione di rete di media tensione (11,20,33 KV) al valore di utilizzo industriale (400,415,433 volt) o al valore dell'utilizzo residenziale (230 volt).

In Paesi emergenti come quelli del BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa), lo sviluppo della rete elettrica è una priorità, ma sono mercati già saturi, dove aziende internazionali o locali hanno già aggredito il mercato mettendo a disposizione i loro prodotti.

Per fare due esempi, in Cina sono emerse negli anni molte aziende locali che oltre a fornire il mercato interno hanno saputo esportare i loro prodotti, fino ad arrivare in Africa. Diversa invece è l'esperienza del Sud Africa, che ha attratto investitori esteri che spesso importano i prodotti anziché produrli nel Paese.

Il Ghana quindi si rivela strategico per la distribuzione di questo prodotto fondamentale in un mercato, quello dell'Africa Occidentale, ancora in espansione.

L'analisi e il controllo dei costi è fondamentale in una sede estera soprattutto se il progetto prevede un'espansione a breve termine e quindi investimenti futuri. Inoltre, i rischi di un Paese instabile sia economicamente sia politicamente devono essere attutiti da politiche decisionali molto accurate derivate da un'analisi dei costi consona alle attività aziendali.

Di seguito quindi si descrive la struttura dei costi dell'azienda, tenendo conto sia dell'investimento iniziale, sia dei costi diretti e indiretti, soffermandoci sui costi fondamentali come la logistica e il controllo di qualità.

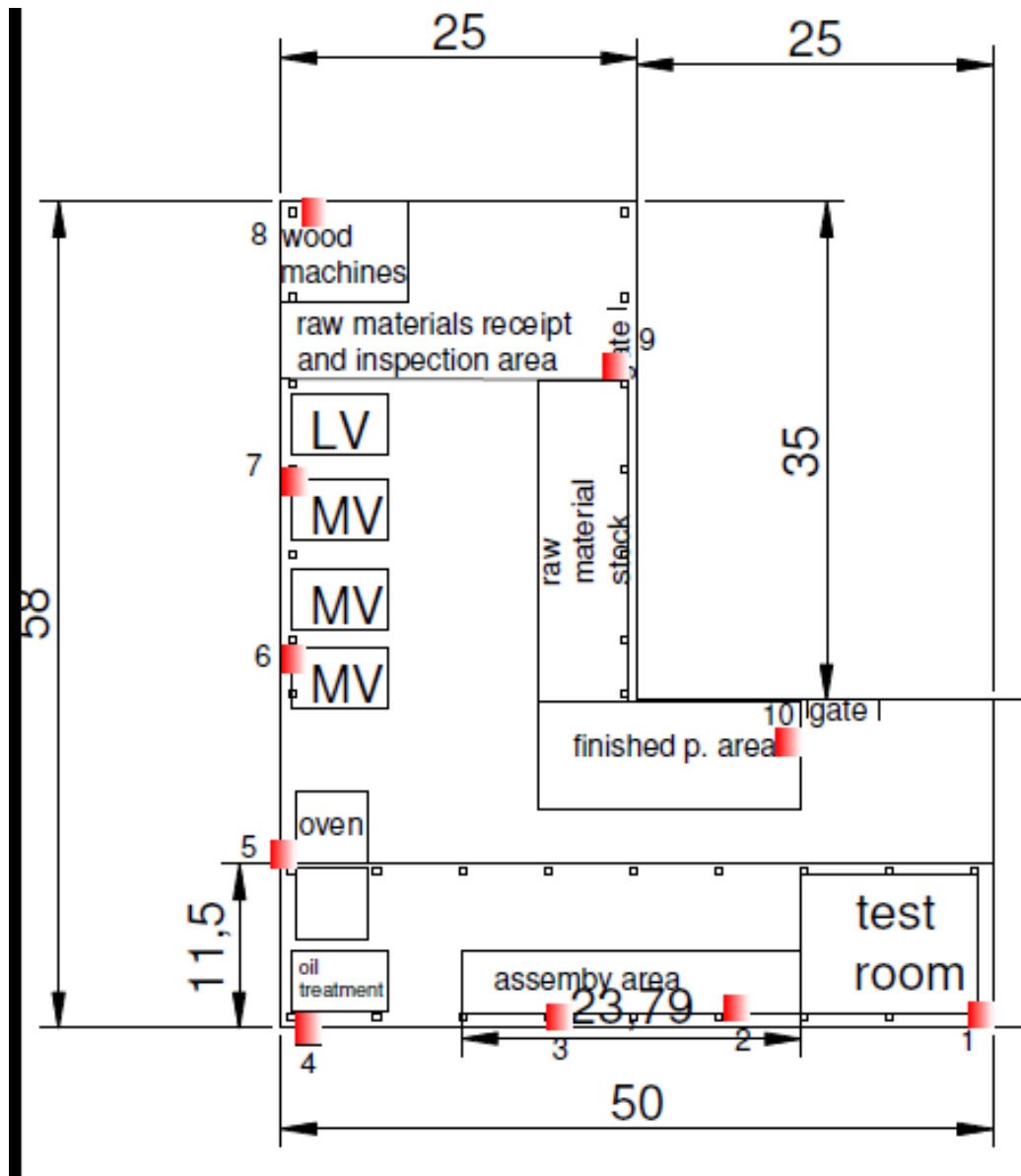
3.1.1 L'investimento iniziale

Il progetto Westrafo Ghana LTD è iniziato ufficialmente a gennaio 2015 con l'inizio della costruzione di un capannone nell'area di Tema.

L'opera, che occupa 3.000 mt² ed è alta 10 mt, è stata realizzata interamente con l'impiego di manodopera e macchinari locali ed è stata terminata in 18 mesi.

La struttura comprende la parte produttiva di circa 2.500 mt, gli uffici operativi, una sala prove, una zona ristoro e alcuni alloggi per i lavoratori.

L'organizzazione del lavoro ha richiesto la suddivisione dell'area produttiva in cinque settori: magazzino, avvolgimento, assemblaggio, incasso e test.



L'investimento iniziale per la realizzazione del capannone produttivo è stato diviso in due parti:

la progettazione della struttura del capannone industriale è stata eseguita in collaborazione con il partner locale che ha avuto un ruolo di supervisore dei lavori, e ha seguito una linea d'investimento a sè stante.

L'acquisto dell'attrezzatura per la produzione è stato supervisionato dal partner italiano ed è stato oggetto di pianificazione diversa.

3.1.1.1 La produzione

L'area della produzione è stata completata con l'installazione dell'attrezzatura necessaria per l'assemblaggio dei trasformatori.

L'esenzione dei dazi doganali concessa dal GIPC (Ghana Investments Promotion Centre) per i macchinari importati ha ridotto notevolmente il costo di sdoganamento dei macchinari acquistati in Italia e importati in Ghana. La scelta di installare attrezzature nuove è stata dettata dall'idea d'immettere nel mercato trasformatori di qualità pari agli standard europei ed è stata ripagata dal risparmio notevole dovuto all'esenzione dei dazi doganali. Inoltre, data la distanza dal produttore dei macchinari, l'obiettivo è quello di ridurre i costi di manutenzione e i fermi macchina almeno nei primi anni di lavoro.

L'insieme di attrezzature importate e installate per la produzione comprende:

Reparto lavorazioni carpenteria di legno e acciaio compresa di levigatrice a nastro, trapani a colonna, seghe elettriche per levigare e tagliare il legno e l'acciaio, indispensabile per l'assemblaggio del trasformatore.

Dipartimento avvolgimenti attrezzato con bobinatrici per l'avvolgimento di bassa e alta tensione.

Impianti di trattamento: un forno a gas e una macchina per il trattamento dell'olio.

Linee di assemblaggio fornito di banchi per la lavorazione e un carroponte per il sollevamento e lo spostamento dei macchinari.

Sala prove computerizzata compresa di tutti i macchinari necessari per i test finale dei trasformatori. E' composta nello specifico da PC con programmi specifici.

I macchinari utili per la produzione sono stati installati e collaudati tra gennaio e febbraio 2016 con la supervisione della direzione italiana e la collaborazione di due tecnici italiani per la connessione della sala prove.

3.1.1.2 Gli uffici

La struttura degli uffici che occupa circa 500 mt², è stata realizzata su due piani e comprende sala prove, sala training e sala meeting al pian terreno, mentre al primo piano si trovano la direzione, l'amministrazione, l'ufficio commerciale e tecnico.

Gli uffici sono stati arredati secondo standard europei per poter gestire in maniera adeguata le attività aziendali e permettere lo scambio di informazioni tra le due sedi in maniera completa e rapida.

È stato acquistato tutto il materiale IT necessario, insieme a telefoni e un server per facilitare lo scambio di informazioni tra il Ghana e l'Italia. L'installazione di attrezzature specifiche permetteranno la comunicazione gratuita tra gli uffici italiani e quelli ghanesi.

La mancanza di infrastrutture adatte per la connessione Internet è stata sopperita con l'installazione di una struttura alta 70 mt per permettere l'applicazione di un'antenna di ricezione del segnale Internet, facilitando così il lavoro degli impiegati.

3.1.2 Fasi della lavorazione

Westrafo Ghana è stata concepita per produrre trasformatori con l'obiettivo di replicare lo standard qualitativo europeo. Per fare questo si è deciso in via iniziale di prevedere solo una parte delle lavorazioni in Ghana e viceversa di importare la maggior parte dei materiali dall'Europa.

L'assemblaggio di un trasformatore in Westrafo Ghana LTD inizia con l'operazione di avvolgimento di costruzione dell'avvolgimento di bassa tensione e prosegue con la costruzione degli avvolgimenti di alta tensione.

Le aree di lavoro identificate per la lavorazione della bassa e alta tensione sono ben distinte e gli operatori addetti all'attività sono stati formati in maniera indipendente.

L'assemblaggio del trasformatore avviene nel dipartimento di montaggio provvisto di linee di montaggio. Il montaggio inizia con lo smontaggio del giogo del nucleo e la preparazione del nucleo.

A questo punto gli avvolgimenti vengono inseriti all'interno del nucleo e dopo il rimontaggio del giogo a chiusura del nucleo si passa al collegamento del coperchio con le vari fasi del trasformatore.

Il tempo e il numero di personale impiegato dipende dalla complessità della macchina e dalla progettazione del macchinario.

Finita la fase di assemblaggio, la parte attiva (nucleo, coperchio e avvolgimenti collegati) viene inserita nel forno per l'essiccazione delle parti "umide", principalmente carta, cartoni e legni utilizzati per isolare le parti in rame.

Il forno può contenere quattro parti assemblate che vengono riscaldate a temperatura costante di 95°C o 125°C a seconda della lavorazione.

Il numero di parti attive che possono essere inserite in forno varia a seconda della dimensione e del peso dei prodotti.

A seconda del livello di tensione il tempo richiesto per l'essiccazione può variare notevolmente.

Contemporaneamente al funzionamento del forno normalmente si utilizza la macchina di trattamento olio per predisporlo all'utilizzo all'interno del trasformatore. Lo scopo della macchina di trattamento è, tramite un processo che combina vuoto e riscaldamento, l'eliminazione di tutte le impurità presenti nell'olio, in particolare l'umidità e i gas residui. Il tempo di trattamento varia al variare della qualità dell'olio all'ingresso.

Quando la parte attiva ha terminato il suo ciclo nel forno, si procede all'inserimento in cassa dopo aver controllato il serraggio di tutta la bulloneria della parte attiva.

A questo punto il trasformatore è pronto per essere riempito con l'olio ed essere sigillato ermeticamente.

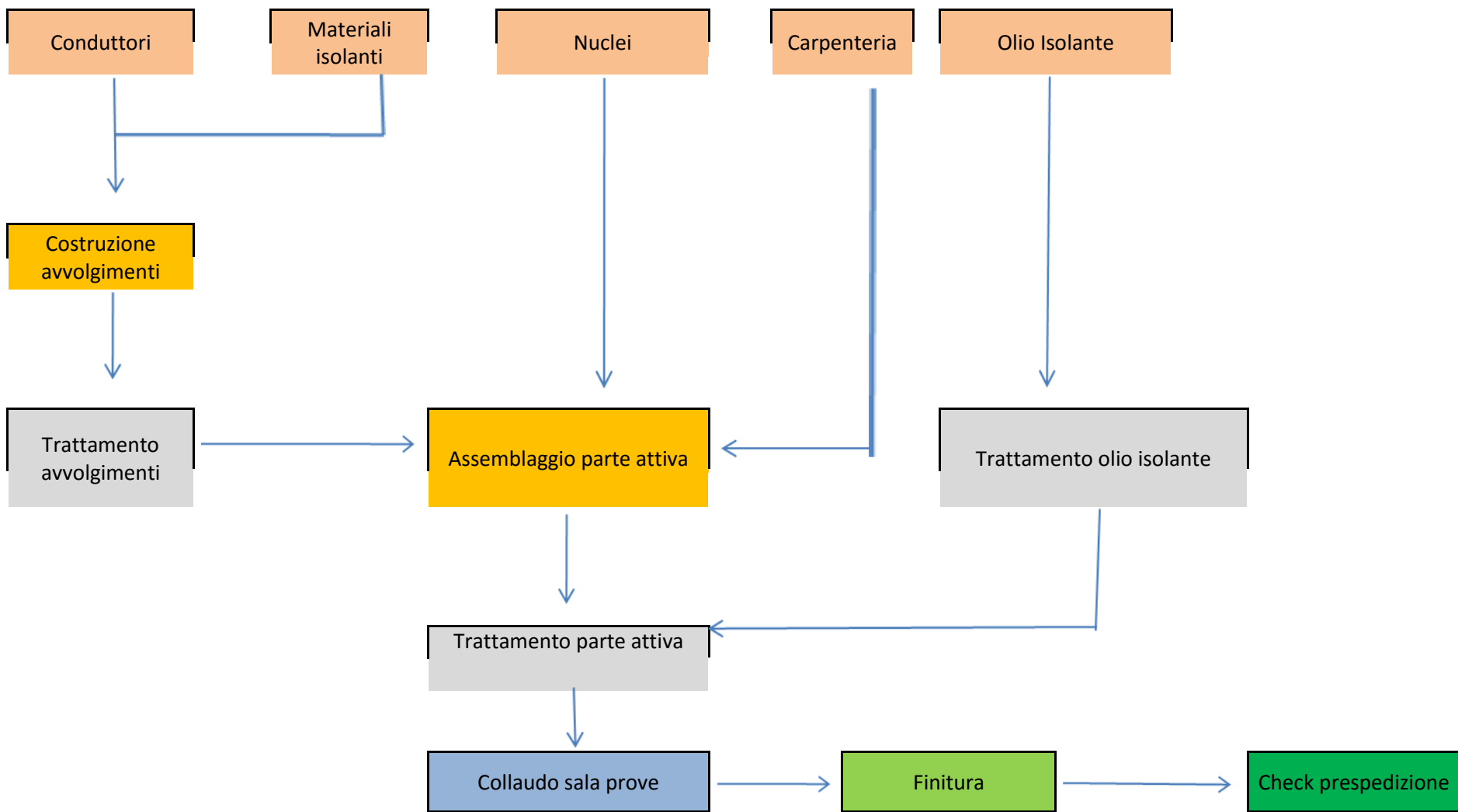
Il tempo di riempimento e il tempo di sigillatura dipendono da vari parametri quali il volume dell'olio richiesto, la temperatura dell'olio e dell'ambiente.

La fase finale di test del trasformatore prevede l'esecuzione di una serie di prove che sono distinte in due categorie, prove di routine che vengono eseguite su ogni singolo trasformatore, prodotti che verificano la tenuta della macchina, parametri elettrici e dimensionali dichiarati,

prove di tipo/speciali, che vengono eseguite su richiesta del cliente solo su un prototipo per tipologia.

Westrafo Ghana si è attrezzata per eseguire tutte le prove di routine al proprio interno, mentre si avvale della casa madre per quanto riguarda le prove di tipo.

Una volta che l'ingegnere ha emesso il bollettino di collaudo e il reparto di qualità ha verificato che la macchina sia finita il trasformatore è pronto per la vendita.



3.1.3 I costi diretti

I prodotti e i servizi offerti da Westrafo si possono suddividere in tre categorie: prodotti lavorati in Ghana, prodotti commercializzati e servizi di installazione e riparazione.

Di seguito l'analisi delle due linee di prodotto e i servizi correlati.

3.1.3.1 Costi delle materie prime per la produzione in Ghana

Il progetto WSTRAFO GHANA LTD prevede l'assemblaggio di trasformatori in loco da 50, 100 e 200 KVA – 11 e 33 KV.

La scelta di iniziare la produzione concentrata su una gamma ridotta di prodotti è dovuta soprattutto alla facilità di produzione, ai costi ridotti per le materie prime e al contenimento dell'investimento iniziale. Inoltre, lo studio di mercato preliminare, basato soprattutto sui dati storici del partner locale, ha evidenziato come la domanda è rivolta nella maggior parte delle vendite a trasformatori con potenza ridotta.

Un altro aspetto da considerare è la formazione iniziale del personale locale, il quale ha potuto usufruire di lezioni pratiche in loco, tenute da tecnici ed esperti italiani, sia per la parte produttiva che per i test finali. Anche questo ha contribuito alla scelta di iniziare con macchinari piccoli e di facile costruzione, in modo da facilitare l'apprendimento da parte degli addetti ai lavori. Inoltre, i costi delle perdite di produzione dovute ad errori durante la formazione, sono stati contenuti.

La qualità dei macchinari è un fattore essenziale per il progetto Westrafo e questo si riflette anche sull'utilizzo delle materie prime, che in questo caso sono acquistate da fornitori italiani. La procedura di acquisto prevede la richiesta da parte di Westrafo Ghana ltd a Westrafo srl, la quale si occuperà di ordinare i materiali ai vari fornitori e organizzarne la spedizione in Ghana via mare. I costi di trasporto quindi sono classificati tra i costi diretti e contribuiranno alla maggiorazione del costo delle materie prime.

I costi delle materie prime dei trasformatori sono distinti in base a categoria merceologica e potenza.

Di seguito si identificano l'incidenza per ogni materia prima sul costo totale del trasformatore più piccolo (50KVA – 11 KV) e il costo dei macchinari più grandi in relazione al primo.

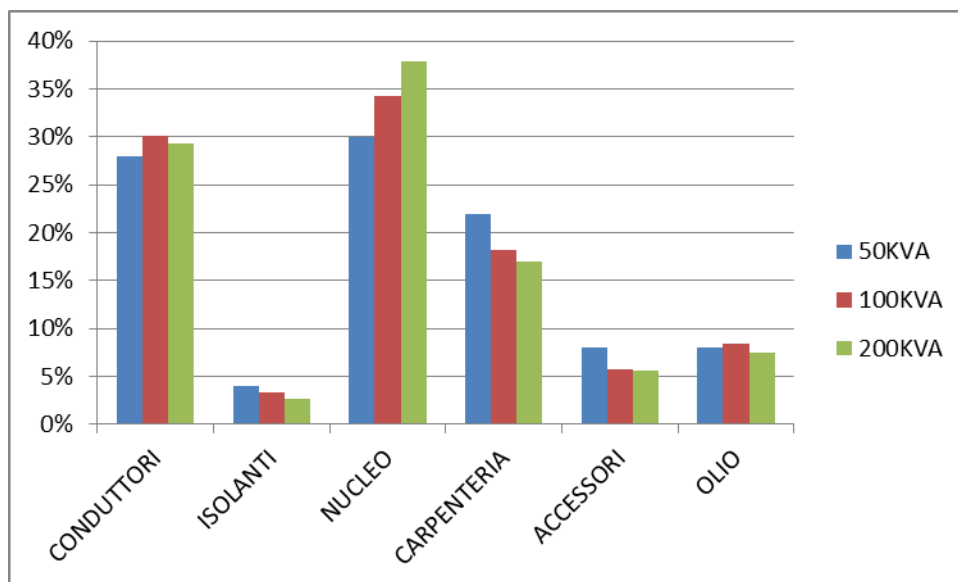
Incidenza dei costi materie prime trasformatore 50KVA 11KV divisi per materiali

MATERIE PRIME	COSTO MATERIALE
CONDUTTORI	28%
ISOLANTI	4%
NUCLEO	30%
CARPENTERIA	22%
ACCESSORI	8%
OLIO	8%
TOTALE	100%

Il trasformatore 100 KVA costa all'azienda un 40% in più rispetto al 50 KVA. La maggiorazione è dovuta soprattutto dall'aumento della quantità di rame e di olio utilizzato e le dimensioni del nucleo interno. Lo stesso vale per i trasformatori da 200 KVA i quali costano il 120% in più rispetto al più piccolo.

Il grafico 1 evidenzia chiaramente in che percentuale i vari componenti incidono sul costo finale del trasformatore.

Grafico di incidenza delle materie prime per tipo di trasformatore



Come si può notare le materie prime indispensabili come il nucleo e il rame incidono maggiormente sui costi e dipendono molto dalla potenza della macchina, mentre il costo della carpenteria incide in maniera meno che proporzionale rispetto alle dimensioni del trasformatore.

La considerazione immediata è che per ridurre i costi delle materie prime si dovrebbe incidere sui prezzi dei conduttori e del nucleo, magari iniziando a pensare ad una produzione locale anche di questi componenti.

Un'altra considerazione potrebbe portare a riflettere sulla possibilità di produrre la carpenteria internamente diminuendo il costo di produzione ed eliminando quello di trasporto, che incide notevolmente sul costo totale visto l'ingombro delle casse e dei coperchi importati. Inoltre la lavorazione del ferro potrebbe trovare altri mercati locali.

3.1.3.2 Prodotti commercializzati

I prodotti importati e commercializzati in Ghana da Westrafo Ghana LTD si dividono in due categorie:

- trasformatori standard
- trasformatori su progetto

In entrambi i casi le macchine sono progettate e prodotte da Westrafo srl.

Trasformatori standard

La fornitura di Westrafo Ghana LTD di trasformatori di potenza superiore a 315 KVA fino a 2.000 KVA avviene attraverso l'importazione dei macchinari da Westrafo srl, almeno per ora, in quanto le capacità produttive dell'azienda ghanese ad oggi non sono adatte alla produzione di macchinari con una potenza da 500 KVA e oltre.

Tutti i modelli sono prodotti con una tensione di 11 KV o di 33 KV, adatti alla linea pubblica ghanese che rispetta le caratteristiche di quella inglese imposta durante il colonialismo.

La standardizzazione dei prodotti permette in questo caso la creazione di uno stock sulla base delle informazioni delle richieste del mercato, derivate dalla lunga collaborazione dei due partner.

La decisione di creare un magazzino di stoccaggio dei prodotti standard si è rivelata strategicamente favorevole per attrarre i clienti locali che, a parità di prezzo e condizioni commerciali, prediligono il fornitore in grado di garantire la consegna immediata del prodotto.

Il prezzo d'acquisto resta uno dei fattori determinanti per la scelta da parte del cliente del fornitore, mettendo spesso in secondo piano la qualità dei prodotti. Per questo motivo molte aziende turche e cinesi che riescono a produrre a basso costo nei propri Paesi, sia per il costo della manodopera, sia per i materiali utilizzati, dominano il mercato ghanese in particolare e africano in generale, sia privato che pubblico.

La strategia iniziale di Westrafo Ghana LTD è di immettere nel mercato prodotti che rispondono agli standard qualitativi europei a prezzi competitivi riducendo notevolmente il margine di guadagno nella prospettiva di affermarsi come primi fornitori nel mercato ghanese prima e africano successivamente.

Trasformatori su progetto

Westrafo srl ha un'esperienza decennale nella progettazione di trasformatori. La progettazione e la produzione di macchinari su richiesta del cliente, quindi, diventa un vantaggio non indifferente nella presentazione di un'azienda su un nuovo mercato.

La capacità di Westrafo Ghana LTD di poter fornire trasformatori progettati sulla base delle specifiche richieste dal cliente la distinguerà notevolmente dai suoi concorrenti e contribuirà alla diffusione del marchio in tutta l'Africa.

Clients particolari, come le aziende estrattrici di petrolio o minerarie, richiedono spesso trasformatori specifici per poter alimentare i propri macchinari. Ed è in questi casi che Westrafo Ghana LTD potrà giocare un ruolo chiave nel soddisfare le loro richieste. La presenza sul territorio crea un vantaggio competitivo notevole rispetto alle aziende europee o statunitensi, potendo intercettare i grandi clienti più velocemente e fornendo assistenza tecnica qualificata prima della vendita, possibile grazie ad esperienza sul campo.

3.1.3.3 I servizi di installazione, riparazione e manutenzione

Le condizioni commerciali di vendita dei prodotti Westrafo Ghana LTD prevedono uno standard di due anni di garanzia. L'azienda quindi si adopererà a riparare o sostituire i propri

prodotti difettati, sia quelli provenienti dalla produzione ghanese, sia quelli importati dall'Italia.

L'analisi preliminare per verificare il malfunzionamento del macchinario e le eventuali riparazioni saranno effettuate all'interno della fabbrica ghanese con un notevole risparmio di costi di trasporto.

La presenza dell'impianto nel Paese dà la possibilità di fare interventi di manutenzione e riparazione rapidi ed efficienti e questo vale sia per i prodotti Westrafo, sia per tutti quei prodotti importanti dalla concorrenza che non possono essere riparati in loco, ma dovrebbero essere rispediti nel Paese d'origine con costi elevati per il cliente dovuti al trasporto e alla notevole perdita di tempo e quindi, spesso, di produzione.

Il prezzo a cui è venduto il servizio di riparazione di un trasformatore dipende dalla tipologia di prestazione fornita. Va da sé che il guadagno per l'azienda che ha un costo trasporto irrisorio, personale specializzato già occupato nel ciclo della produzione e materiali adeguati per la riparazione in magazzino, sarà sicuramente molto elevato.

Questo è il caso di Westrafo Ghana LTD che oltre a fornire il servizio di manutenzione ordinaria e straordinaria e la riparazione di trasformatori anche di grandi dimensioni, prevede il servizio di installazione del macchinario.

Il prezzo del servizio di installazione dipende soprattutto dalla quantità di materiale utilizzato, cioè dalla distanza tra la linea elettrica di alta tensione e il luogo dove si vuole posizionare il trasformatore. L'area scelta è condizionata dal collegamento tra il trasformatore, solitamente installato accanto alla centralina di distribuzione, e il consumatore finale.

In un Paese dove le linee elettriche ad alta tensione scarseggiano, l'installazione di un trasformatore può diventare molto costosa.

Il costo per l'installazione di un trasformatore di distribuzione in Ghana dipende dal luogo (accessibilità, distanza, condizioni) e dal potere commerciale del cliente.

3.1.4 Il costo del lavoro

Il progetto Westrafo Ghana è molto più ampio e complesso dell'investimento iniziale fatto finora. L'idea di partire con il *core business* per ampliare in futuro le attività del progetto, ha

caratterizzato la strategia d'investimento sin dall'inizio. Un esempio è l'acquisto di un terreno di più di due ettari e la costruzione di un primo capannone di 3.000 mt².

La strategia di investimento adottata si riflette anche sulle decisioni in merito alla scelta e la formazione di dipendenti. L'idea di iniziare con un team affiatato e preparato tecnicamente, per poterlo formare rapidamente e che possa poi trasmettere le conoscenze acquisite, è sempre stata prioritaria nella scelta dei dipendenti.

Sulla base di questa strategia sono stati impiegati fin da subito cinque ex dipendenti di un'azienda concorrente, già presente in Ghana da anni. L'attività era stata intrapresa da un imprenditore italiano negli anni '90 e si occupava di produrre trasformatori in tutte le fasi di lavorazione: dall'avvolgimento, alla costruzione del nucleo, fino all'incasso. L'attività poi era stata venduta a investitori indiani che si limitavano a riparare i macchinari di piccole dimensioni.

La scelta di introdurre personale formato si è rivelata strategicamente conveniente; infatti la formazione del personale è stata molto veloce e si è concentrata in particolare sulla trasmissione delle tecniche europee, l'adattamento della metodologia al contesto ghanese e una tecnologia più moderna. Così facendo anche il contributo degli esperti e tecnici italiani coinvolti nel progetto si è potuto utilizzare riducendo la tempistica di permanenza in Ghana.

Per guidare il team ghanese è stato selezionato un ingegnere locale che è stato formato presso la sede italiana prima di iniziare la produzione in Ghana.

L'esperto italiano coinvolto nella formazione sarà impegnato nell'istruire i nuovi dipendenti per massimo sei mesi, invece dell'anno previsto inizialmente.

Il training del team coinvolge altri tre dipendenti, un giovane operaio addetto all'avvolgimento, un ex dipendente del partner locale addetto alla fase delle connessioni e un ingegnere che si occuperà della fase dei test. Quest'ultimo è stato coinvolto anche in una fase di formazione nella sede di Westrafo srl in Italia, dove ha lavorato a stretto contatto con gli operai italiani in tutte le fasi della lavorazione per poter garantire un maggiore controllo di qualità anche nella sede ghanese.

L'ingegnere, laureato alla facoltà di ingegneria al politecnico di Takoradi, si occuperà inoltre della gestione e programmazione delle fasi della lavorazione.

Il team amministrativo/logistico e l'ufficio commerciale vede coinvolti tre ex dipendenti del partner locale: un *accountant*, un magazziniere per la gestione della consegna di trasformatori ai clienti dal magazzino di Accra e un addetto alle vendite che lavorerà principalmente nella area della capitale.

Il team commerciale è stato rafforzato con l'assunzione di un ingegnere elettrico, laureata anche lei al politecnico di Takoradi, e un tecnico-commerciale con una formazione in lingue. L'ingegnere avrà un ruolo di *back office* supportando il team con la ricerca di nuovi clienti on-line, compilazione delle offerte e la riscossione crediti, mentre il tecnico-commerciale si occuperà della ricerca di clienti nei Paesi francofoni limitrofi.

Il ruolo di direttore commerciale sarà ricoperto dal partner locale, già direttore generale della società partecipante nella *joint venture*.

La direzione dell'azienda ha ritenuto opportuno implementare il team amministrativo con l'assunzione di un'amministrativa italiana che assumerà il ruolo di gestione del personale, amministrativa e logistica e del controllo di gestione.

Il personale che si occupa della sicurezza è composta da tre persone che si occupano della sicurezza del sito in Prampram e della sede di Accra.

Il costo del personale va quindi diviso tra costo diretto e costo indiretto.

La formazione del personale tecnico e commerciale sarà svolta direttamente dalla direzione italiana.

3.1.5 I costi della logistica

I trasporti dall'Italia al Ghana vengono effettuati via mare con spedizionieri italiani.

Le navi per l'Africa partono principalmente dai porti di Genova e La Spezia.

Le compagnie marittime che hanno scelto di riservare delle navi per effettuare le tratte che fanno scalo nei maggiori porti dell'Africa occidentale non sono molte e spesso decidono di appoggiarsi a compagnie straniere che hanno navi più grandi riservandosi il diritto di intermediario.

Succede così con la compagnia Ignazio Messina, la quale utilizza le navi della compagnia marittima cinese COSCO per trasportare le merci in Africa occidentale. Ignazio Messina in questo caso ha solo un ruolo di intermediario, mentre la compagnia cinese esegue il servizio vero e proprio di trasporto.

In questo caso quindi l'azienda che deve spedire un container si rivolge ad una agenzia di trasporti, come Savino Del Bene o Logimar per fare alcuni esempi, i quali organizzano l'invio e il ritiro del container per il carico, la spedizione dello stesso al porto italiano e gestiscono le relazioni con la compagnia marittima, svolgendo un ruolo da intermediario tra l'azienda che spedisce e lo spedizioniere vero e proprio, contribuendo anche alla gestione delle assicurazioni sul trasporto.

Il servizio di trasporto di un container 40 piedi Open Top dall'azienda al porto di destinazione ha un costo che varia da 2.500 euro a 3.500 euro, compreso di assicurazione sulla merce che corrisponde solitamente allo 0.03% del valore totale del container.

Il costo di spedizione di un container di 20 piedi non corrisponde alla metà del prezzo di un 40 piedi, per questo spesso viene scartata l'idea di spedire un container piccolo, ma si cerca di organizzare il carico in modo da riempire un container da 40 piedi Open Top.

3.1.5.1 Dimensioni dei container

CONTAINER 20' BOX

Dimensioni esterne: 6,06 x 2,438 x 2.591 mt

Dimensioni interne: 5,86 x 2,310 x 2,36 mt

Volume interno: 32.00 / 33.90 m³ – 13.50 mt²

CONTAINER 40' BOX

Dimensioni esterne: 12.20 x 2.438 x 2.591 mt

Dimensioni interne: 12.01 x 2.30 x 2.360 mt

Volume interno: 65.00 / 67.70 m³ – 27.62 mt²

CONTAINER 40' HIGH CUBE

Dimensioni esterne: 12.20 x 2.438 x 2.896 mt

Dimensioni interne: 12.02 x 2.30 x 2.68 mt

Volume interno: 75.70 / 76.00 m³ – 28.12 mt²

CONTAINER 40' OPEN TOP

Dimensioni esterne: 12.20 x 2.438 x 2.591 mt

Dimensioni interne: 12.02 x 2.30 x 2.27/ 2.38 mt

Apertura tetto: 11.800 x 2.150 / 2.190 mt

Volume interno: 64.00 / 66.40 m³ – 27.88 mt²

Negli ultimi anni la logistica ha iniziato ad avere un ruolo rilevante nella riduzione dei costi di un'azienda; la mala organizzazione dei trasporti delle merci può avere un impatto notevole sui costi che l'azienda deve sostenere.

Questo vale a maggior ragione per le aziende esportatrici/importatrici.

Nel caso specifico un'accurata analisi dei costi di trasporto non coinvolgerà solamente il prezzo da pagare per il trasporto del container fino al porto di destinazione, che in questo caso si trova a Tema, ma anche le spese di sdoganamento.

Il costo di sdoganamento a Tema è composto da varie voci: dazi doganali, scarico della nave, trasporto del container al terminal per l'ispezione e la compilazione dei documenti per lo sdoganamento e verifica delle merci importate.

3.1.5.2 Dazi doganali

I dazi doganali variano al variare della merce importata e il suo valore. Come ogni Paese o area economica, il Ghana cerca di proteggere la produzione interna aumentando i dazi per quelle merci che sono già prodotte nel Paese o che vi si trovano naturalmente. Questo vale per esempio per i prodotti in legno per i quali i dazi arrivano al 20%. Al contrario tutti i prodotti tecnologicamente avanzati, come quelli che implementano in qualche modo l'utilizzo delle fonti di energia alternative, come i pannelli solari, vengono applicati dazi molto bassi, a volte pari allo 0%.

Il costo dei dazi comprende l'IVA sulle importazioni che in Ghana è pari al 17,5 %.

3.1.5.3 Ghana Ports and Harbours Authority

L'autorità portuale gestisce tutte le attività portuali direttamente o attraverso aziende private, e i servizi offerti sono molteplici.

L'autorità si occupa direttamente della gestione delle manovre navali nel porto e delle movimentazioni a terra dei container, mentre delega alla Red Sea Maritime Services Ltd lo scarico e il maneggio di cargo senza container.

I servizi di ricevimento e consegna delle merci sono gestite dai sette terminal, dei quali uno solo appartiene alla Ghana Ports and Harbours Authority, il Golden Jubilee Terminal, mentre gli altri sei sono di proprietà di aziende private.

Il Ghana Community Network è un sistema elettronico per la gestione dei documenti portuali quali il calcolo dei dazi, il pagamento degli stessi e dei servizi offerti dalla Ghana Ports and Harbours Authority e l'archiviazione dei dati sulle merci in arrivo e in partenza dal porto.

Il porto di Tema ha a disposizione 77.200 mt² di area per lo stoccaggio dei container, 25.000 dei quali coperti. La capacità massima di deposito del porto è di 53.000 tonnellate di merci. Aziende private forniscono lo stesso servizio attorno al porto o all'interno della città di Tema.

I servizi offerti dalla Ghana Ports and Harbours Authority sono a pagamento e variano a seconda della grandezza del container e delle merci trasportate.

3.1.5.4 La logistica in Westrafo

Come già espresso sopra, un'accurata analisi e delle buone procedure di gestione dei trasporti, può ridurre notevolmente il costo delle materie prime e il prezzo finale per i prodotti commercializzati. Si pensi solamente al fatto che gli spedizionieri fissano un limite orario per il carico del container, che se viene superato deve essere pagato dal cliente. Questo vale anche per i giorni di sosta al porto di arrivo. Le compagnie di spedizioni solitamente hanno la possibilità di contrattare con il porto di arrivo una sosta gratuita per 21 giorni del container dalla ricezione dello stesso. Il ritardo nello sdoganamento dovuto a disguidi con la documentazione portuale o altri problemi, potrebbe costare molto caro al cliente finale.

La strategia messa in atto da Westrafo Ghana LTD per quanto riguarda le materie prime, è stata quella di richiedere al Governo tramite il ministero dell'Energia e all'agenzia doganale una riduzione sui dazi doganali.

La realizzazione di un'azienda di produzione di trasformatori elettrici con macchinari all'avanguardia seguendo standard europei, ha convinto le autorità ad attivarsi per accordare a Westrafo Ghana LTD il certificato di produzione (manufacturing certificate) che garantisce una riduzione del 50% dei dazi sull'importazione delle materie prime.

La direzione ha inoltre attuato una politica di protezionismo nei confronti dei loro prodotti facendo pressioni al Governo affinché venissero applicati dazi maggiori a prodotti finiti simili importati. Anche in questo caso il Governo ha risposto positivamente, aumentando i dazi doganali sui trasformatori fino al 5% del valore degli stessi da gennaio 2016.

L'aumento andrà a influenzare i prezzi finali dei prodotti commercializzati da Westrafo Ghana LTD, ma le vendite delle merci prodotte nel Paese potrà sopperire in parte all'aumento del costo, lasciando pressoché invariato il prezzo finale dei prodotti importati.

Westrafo srl, fornitore unico di trasformatori alla Westrafo Ghana LTD e punto di riferimento per gli ordini di materie prime, si occupa di organizzare la logistica dei container spediti dall'Italia.

La sede italiana spedisce la merce in Ghana utilizzando l'incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight); ciò significa che carico merce, assicurazione, preparazione documenti doganali, trasporto merce alla dogana è a carico di Westrafo srl, mentre documentazione all'arrivo, scarico nave e trasporto a destinazione e tasse d'importazione sono a carico di Westrafo Ghana LTD.

I prezzi di acquisto delle materie prime e dei prodotti commercializzati fatturati a Westrafo Ghana LTD comprendono il costo del trasporto, che può variare al cambio rispetto alla compagnia marittima utilizzata.

3.1.5.5 Gestione del magazzino

I prodotti forniti da Westrafo Ghana LTD sono stati suddivisi precedentemente in prodotti assemblati in Ghana e prodotti commercializzati e importati dall'Italia.

Questa suddivisione si ritrova anche nella gestione dello stock, che prevede un magazzino interno al capannone per le materie prime, e uno spazio di stoccaggio in uno stabile messo a disposizione dal partner locale situato nella capitale dove sono immagazzinati i trasformatori finiti, sia quelli prodotti in Ghana che quelli importati dall'Italia.

Nel magazzino per lo stoccaggio delle materie prime è stata installata una scaffalatura industriale di ferro con portata totale di 3.5 tonnellate, dove sono stoccate carte, cartoni, bobine di rame, stecche per la produzione. Casse, coperchi e nuclei sono sistemati a terra per facilitare la movimentazione degli stessi, mentre materiali di piccola carpenteria sono stoccati in apposite scaffalature.

Le scorte di materie prime saranno gestite da un magazziniere che si occuperà di controllare la merce in entrata e in uscita, verificare le quantità di materiali disponibili, comunicare all'ufficio tecnico e amministrativo l'eventuale sotto scorta. La procedura di verifica prevede la definizione di un minimo di scorta per ogni materiale e un sistema di "cartellini" che potranno essere rimossi per segnalare il sotto-scora di un materiale. Il cartellino con indicato il codice materiale e la quantità minima e massima di scorta sarà consegnato all'ufficio tecnico che procederà all'ordine del prodotto mancante all'Italia.

I trasformatori finiti nello stabilimento di Prampram verranno poi trasferiti nel magazzino di Accra, dove sosterranno fino alla vendita insieme alle macchine importate.

Lo stock sarà controllato dal magazziniere in loco in quale avrà il compito di ordinare trasformatori alla sede ghanese o quella italiana sulla base delle richieste dei clienti o della mancanza di scorte minime.

Entrambi i magazzini saranno gestiti con metodo FIFO (First IN – First OUT) mentre si utilizzerà in metodo *Just in Time* per i macchinari che saranno forniti a grandi progetti che prevedono forniture di molti trasformatori o addirittura cabine intere dotate di tutti i componenti.

3.1.6 Il controllo di qualità

Il Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) definisce i costi per la qualità come *“la somma dei costi sostenuti per le attività di prevenzione e valutazione dei difetti di*

produzione e di quelli dovuti al mancato raggiungimento, da parte del prodotto o servizio, dei livelli qualitativi obiettivo”²⁰.

Appare evidente quindi che l’azienda che investe maggiormente nell’attività di prevenzione e valutazione dei difetti di produzione non dovrà sostenere alti costi nella manutenzione, riparazione o mancata vendita dei prodotti. Infine, questo modello di analisi dei costi della qualità ignora l’elemento tempo. Le azioni preventive non hanno un impatto immediato sulla non conformità ma, una volta attivate, possono ridurre i costi per tutto il ciclo di vita di un prodotto senza ulteriori investimenti.

Westrafo Ghana LTD nasce soprattutto dall’idea di introdurre prodotti di qualità in un mercato con grandi potenzialità scegliendo di utilizzare materie prime che seguono standard europei e introducendo anche nella sede ghanese procedure del controllo qualità, armonizzando il processo utilizzato in Italia con le esigenze della sede locale.

Il concetto di qualità tocca tutte le funzioni aziendali e viene applicato in tutte le attività, dalla produzione all’amministrazione e alle vendite. Per questo in ogni reparto e ufficio sono state introdotte procedure che permettono un maggiore controllo delle attività dalla lavorazione del prodotto fino al post vendita.

Il personale addetto alla produzione è obbligato a compilare report pre-impostati evidenziando: data di produzione, materiali utilizzati, personale addetto, dati del test report finale e segnalazione di eventuali guasti o non conformità.

Ad ogni nuovo trasformatore viene assegnato un numero matricola con il quale può essere facilmente identificato nel caso si verificassero guasti o reclami da parte del cliente. Il codice viene creato automaticamente dal sistema di ordinazione da parte dell’ufficio vendite.

Un’accurata registrazione delle informazioni è utile:

- nell’identificare i materiali utilizzati per ogni macchina; indispensabile per individuare un eventuale difetto di fabbrica della materia prima riscontrato nella post-produzione che corrisponderà ad un reclamo al fornitore.

²⁰ Performance Management – SDA Bocconi – Alnoor Bhimani; Ariela Caglio, Angelo Ditillo, Marco Morelli

- nell'analisi dei tempi di produzione; utile per eventualmente prendere decisioni coerenti nel caso di un aumento o diminuzione degli ordini.
- nella tracciabilità di eventuali guasti anche in altri trasformatori dello stesso lotto diminuendo notevolmente i tempi di intervento.

Il costo della qualità sostenuto da Westrafo Ghana LTD nell'attività di prevenzione e valutazione riguardano l'installazione di una sala prove, manutenzione delle attrezzature installate e la formazione dei dipendenti.

Il tutto si traduce nella richiesta di certificazioni di qualità da parte delle autorità ghanesi addette a misurare gli standard qualitativi delle attività produttive.

3.1.6.1 Certificazioni

Il Governo ghanese attraverso agenzie specializzate certifica le merci importate e prodotte nel Paese e rilascia certificazioni che sono utili al fine di dimostrare la qualità dei propri prodotti.

Westrafo Ghana LTD sta iniziando l'iter per ottenere tali certificazioni e si prevede di terminare il processo entro la fine dell'anno 2016.

Lo ***Standard board certificate*** viene rilasciato dalla Ghana Standard Board Authority e certifica la qualità del processo di produzione e delle materie prime.

Il possesso del certificato garantisce che le attività aziendali rispettano le norme vigenti nel Paese, sia per quanto riguarda i lavoratori che per la sicurezza, mentre la qualità dei prodotti viene esaminata attraverso i processi di controllo di qualità e i documenti di importazione delle materie prime. Se non bastano i documenti, i materiali vengono testati in laboratori autorizzati, come nel caso dell'olio per i trasformatori.

L'olio importato da Westrafo Ghana LTD è stato testato nel laboratorio della Ghana Standard Board Authority prima di poter entrare nel territorio ghanese. Il test, risultato positivo, ha permesso di ottenere un certificato d'importazione valido un anno.

La procedura richiede la consegna dei documenti di registrazione della società, procedure di controllo di qualità e struttura aziendale. Una volta studiati i documenti, il team preposto effettua un sopralluogo per verificare la veridicità delle informazioni fornite per quanto riguarda la capacità dell'azienda di produrre merci conformi agli standard internazionali, il

sistema di qualità, la linea di produzione, le procedure di test e verifica se i macchinari utilizzati sono conformi agli standard dichiarati.

A seguito della visita e del pagamento delle *fees* necessarie, che si aggirano attorno a 5.000 Ghc (circa 1.200 euro), il certificato viene rilasciato in poco tempo.

La certificazione da parte della Ghana Standard Board Authority è necessaria per partecipare alle gare pubbliche e per un'azienda che intende fornire le agenzie governative dei propri prodotti è indispensabile. Inoltre garantisce ai clienti l'utilizzo di materiali e procedure di qualità da parte dell'azienda nel rispetto delle norme vigenti.

L'***Environment Protection Authority*** (EPA) rilascia il certificato di “rispetto delle norme ghanesi sull'ambiente” alle aziende produttrici.

L'autorità richiede un rapporto da parte di un tecnico indipendente sull'impatto ambientale della costruzione, l'eventuale utilizzo di prodotti tossici durante la produzione, la presenza di dispositivi di sicurezza per i lavoratori, l'inquinamento acustico, presenza di abitazioni nelle vicinanze.

Westrafo Ghana LTD ha richiesto il certificato necessario per poter acquistare e utilizzare il GAS per il funzionamento del forno.

La procedura per il rilascio del certificato è simile alla precedente: si compila un formulario, si consegna il rapporto del consulente esterno e un team preposto esegue un sopralluogo nella struttura. L'iter termina con il pagamento delle *fee* e il rilascio del certificato.

Il costo di tale procedura si aggira intorno ai 15.000 Ghc (3.500 euro) per il certificato e circa 6.000 Ghc (1.400 euro) per il lavoro del consulente.

Il ***manufacturing certificate*** viene rilasciato dall'autorità portuale ghanese (Customs) e autorizza l'importazione di materie prime per la produzione applicando dazi doganali ridotti.

La certificazione viene rilasciata sulla base della presentazione di documenti di registrazione dell'azienda e altre certificazioni, come quella rilasciata dal “Fire Service” di competenza e il permesso di costruzioni rilasciato dalla “Municipality” di appartenenza.

A seguito della consegna della documentazione, viene eseguita una visita all'azienda e si identificano i materiali importati. Infine viene rilasciato il certificato che deve essere presentato allo sdoganamento di ogni container.

Il certificato ha un costo pari a circa 3.000 Ghc (700 euro).

3.1.7 I costi funzionali indiretti

La struttura di Westrafo Ghana LTD produce altri costi indiretti tra cui

- costi operativi: telefono, elettricità, Internet, costi per pulizia locali, gasolio generatore
- costi per espatriati in loco
- assicurazioni

3.1.7.1 I costi operativi

I costi di telefono e Internet ammontano complessivamente a circa 1.000 Ghc al mese e una previsione su queste spese è facilmente calcolabile, mentre è ancora incerto il costo per l'elettricità e il gasolio per il generatore, oltre che per la manutenzione dello stesso.

L'accesso all'elettricità nella zona della sede operativa di Westrafo Ghana LTD è facilitato dal passaggio della rete elettrica ad alta tensione proveniente dalla Nigeria. Ciò però non garantisce una continuità nella distribuzione dell'elettricità con la conseguenza di dover utilizzare un generatore per alimentare l'intero impianto.

Il Governo non segue uno schema preciso nella distribuzione dell'energia elettrica nel Paese e quindi è molto difficile stabilire il costo reale che si sosterrà sia per l'elettricità che per il gasolio del generatore. Si può stimare un costo complessivo di 5.000 Ghc al mese (circa 1.200 euro).

3.1.7.2 Costi per espatriati in loco

La strategia aziendale che permette di concedere un alloggio ai lavoratori espatriati, tra cui il personale per la formazione dei lavoratori locali, si è concretizzata nell'affittare una casa in un complesso di villette poco lontano dal sito produttivo.

Il dipendenti espatriati hanno a disposizione un'auto per uso lavorativo e personale, e sono coperti da assicurazione sanitaria.

3.1.7.3 Assicurazioni

Il capannone, come anche i macchinari e le scorte di magazzino sono state assicurate con una delle più importati assicurazioni internazionali presenti in Ghana, Hollan.

Si è scelto un'assicurazione internazionale e solida sulla base di una ricerca effettuata da un broker locale.

L'assicurazione copre da tutti i rischi, le materie prime per un valore di 240.000 euro e i macchinari per un valore di 410.000 euro. La costruzione invece è coperta da eventuali incendi o distruzione per calamità naturali per 300.000 euro.

Il costo totale delle assicurazioni è di 2.000 euro all'anno.

3.1.8 I pagamenti ai fornitori

L'instabilità economica e politica dell'Africa e la continua richiesta di finanziamenti dalla Banca Mondiale o dal Fondo Monetario Internazionale, hanno costretto i Paesi ad adottare politiche di controllo restrittive sui trasferimenti esteri. La conseguenza più evidente è la reale difficoltà di pagare i creditori stranieri, soprattutto se i trasferimenti sono effettuati in moneta estera.

Il caso del Ghana non è da meno. La Banca mondiale finanzia ormai da anni la spesa pubblica ghanese, sanando debiti di aziende e agenzie pubbliche attraverso il Management Strengthening (GEMS) Technical Assistance Project e finanziando l'economia locale con milioni di dollari che inevitabilmente influiscono sul valore della moneta locale, sempre più debole. Il 30 agosto 2016 la Banca Mondiale ha approvato il finanziamento di 15 milioni di USD a completamento di una serie di operazioni di Politiche di Sviluppo per supportare le riforme nella gestione del debito, negli investimenti pubblici, nell'amministrazione delle aziende pubbliche e nel rafforzare le capacità nella mobilitazione delle risorse interne²¹.

I finanziamenti al Governo locale da parte delle istituzioni internazionali hanno supportato, fin dagli anni '60, la realizzazione di grandi opere - dalla diga di Akosombo alle arterie

²¹ "Our support to Ghana under the GEMS project will among others, help the Ministry of Finance build capacity to better operationalize its medium-term debt management strategy and also help improve public service delivery through reforming the governance of SOEs so Government financing needs are met at the lowest cost with prudent levels of risk," said World Bank Country Director for Ghana, Henry Kerali.

stradali più importati del Paese – e negli ultimi anni si sono concentrati sulle politiche di buona governance. Così si è passati da un indice di sviluppo umano²² pari allo 0.42 nel 1980 allo 0.58 nel 2014.

La Banca Mondiale impone condizioni più o meno restrittive ai Governi che finanzia e le politiche adottate dai Paesi possono talvolta ostacolare gli investimenti esteri.

In Ghana la Banca Centrale – Bank of Ghana – ha imposto un controllo restrittivo sui trasferimenti esteri, soprattutto in moneta estera, imponendo il pagamento dello 1.25% dell'ammontare del trasferimento.

L'iniziativa della Banca Centrale comporta un ostacolo rilevante nella facilità dei trasferimenti di capitali necessari per i pagamenti dei fornitori.

Alcune banche presenti nel Paese, pur di attirare capitali di aziende presenti in loco, si fanno carico del pagamento di almeno una parte dell'ammontare dell'imposta, che versano direttamente dalla Bank of Ghana. Altri istituti di credito minori non hanno la disponibilità per poter coprire i costi dell'imposta e sono costrette ad addebitare l'imposta al cliente finale. Inoltre, la Banca Centrale richiede alle banche presenti sul territorio di raccogliere il maggior numero di documenti che dimostrino il reale pagamento delle fatture fornitori e dell'avvenuta importazione delle merci o servizi.

La burocrazia prevede la consegna alla banca di riferimento delle fatture fornitori e documenti relativi alla spedizione e portuali, creando spesso confusione tra clienti inesperti e banchieri impreparati.

La scelta della banca d'appoggio si rivela quindi fondamentale sia per l'ammontare dell'imposta da pagare sia per il servizio offerto nella gestione burocratica della pratica di trasferimento.

²² L'Indice di sviluppo umano (ISU) (in inglese: *HDI-Human Development Index*) è un indice comparativo dello sviluppo dei vari Paesi calcolato tenendo conto dei diversi tassi di aspettativa di vita, istruzione e reddito nazionale lordo pro-capite. È divenuto uno strumento standard per misurare il benessere di un Paese. È usato per dividere i Paesi in sviluppati, in via di sviluppo o sotto-sviluppati e viene confrontato nel tempo per vedere se una certa politica economica riesce a migliorare la qualità della vita.

Westrafo srl ha concesso una linea di credito alla sede ghanese in modo da poter gestire nel migliore dei modi i pagamenti delle fatture fornitore, che sono effettuati regolarmente tramite trasferimento bancario.

La scelta della banca d'appoggio è ricaduta su una banca nigeriana – Zenith Bank²³ - che ha concesso all'azienda dei tassi d'imposta agevolati e si è rivelata molto efficiente nella gestione della burocrazia bancaria.

3.2 Le potenzialità del mercato

Il progetto Westrafo Ghana LTD è nato dalla collaborazione tra Westrafo srl e DTSi Engineering per rispondere alle richieste del mercato ghanese prima e africano poi, nella fornitura di materiale elettrico di qualità.

Il *core business* dell'attività sono i trasformatori elettrici per alta tensione, ma in futuro saranno implementate altre linee di prodotto per far divenire il marchio Westrafo un riferimento per materiale elettrico industriale di qualità prodotto in Ghana.

Con riferimento al mercato residenziale in Ghana, se la stima delle abitazioni con elettricità, in base al numero di abitanti, raggiungerà le circa 10.000 unità abitative, e una durata media del trafo è di 30 anni, il fabbisogno del mercato arriva a 5.000 unità all'anno, per garantire l'accesso all'elettricità a tutto il Paese. Questo se la popolazione rimarrà stabile nei prossimi 40/50 anni; ma le stime danno una crescita degli abitanti al 2.2% annuo²⁴ nei prossimi 30 anni.

Se pensiamo poi all'Africa Occidentale che conta circa 330 milioni di abitanti le potenzialità sono ancora maggiori. La disponibilità di una sede produttiva in un Paese centrale e quindi

²³ La Zenith Bank nasce nel 1990 in Nigeria e in pochi anni diventa la maggiore banca del Paese. Nel 2013 viene quotata nella borsa di Londra con un valore delle azioni pari a 6.80\$. Attualmente rientra nelle sei più grandi banche africane, ha più di 500 sedi in Nigeria ed è presente in Ghana, Sierra Leone, Gambia. Inoltre ha uffici di rappresentanza in Sud Africa e Cina.

²⁴ I dati della Banca Mondiale rivelano una crescita pari a circa al 2% della popolazione africana. Il dato rafforza le potenzialità dei mercati del continente africano, soprattutto nei settori dei beni di prima necessità e dei servizi pubblici.

con la potenzialità di esportare facilmente i prodotti finiti in tutta la regione, contribuirà in maniera sostanziale alla diffusione del marchio anche fuori dai confini ghanesi.

3.2.1 I potenziali clienti

Il target di Westrafo Ghana LTD si distribuisce su tre potenziali clienti:

- Aziende pubbliche che si occupano di distribuzione dell'elettricità nel Paese
- Aziende private di grandi dimensioni che necessitano di collegare il proprio impianto alla rete elettrica pubblica
- Aziende di costruzioni con progetti edili o civili di grande portata come hotel, compound, ferrovie e di costruzioni di impianti per la produzione di energia elettrica.
- Aziende petrolifere e estrattive
- Le potenzialità del mercato per quanto riguarda le aziende pubbliche è già stato descritto precedentemente e si determinano in base agli abitanti di un Paese.

La strategia di coinvolgere un partner locale che ha lavorato in passato a stretto contatto con la compagnia pubblica di elettricità sarà sicuramente vincente per presentare il marchio Westrafo all'azienda pubblica.

Il settore industriale in Ghana si sta espandendo e ciò comporta l'aumento di aziende private presenti sul territorio che richiedono di poter essere collegate alla rete elettrica autonomamente con trasformatori adatti all'industria²⁵.

Alcuni Paesi limitrofi si stanno aprendo al commercio internazionale mettendo in atto politiche di attrazione degli investimenti esteri. Un esempio è dato dalla Costa d'Avorio che, dopo la crisi politica del 2011, ha visto il PIL crescere dell' 8.5%²⁶. Le elezioni di febbraio 2016 si sono svolte pacificamente e fanno ben sperare sull'aumento degli investimenti esteri nel Paese. Ciò comporterà un'apertura maggiore del mercato per il settore analizzato e la

²⁵ Il settore industriale contribuisce per circa il 27.7% del PIL nazionale secondo il rapporto della CIA nel primo semestre del 2016

²⁶ Rapporto 2015 della Banca Mondiale

vicinanza al Ghana faciliterà le operazioni di vendita e trasporto garantendo maggiore affidabilità al cliente finale.

Il settore edilizio ancora molto fiorente in Ghana, è assolutamente assente nei Paesi limitrofi. Data l'instabilità di alcuni di questi o la mancanza di investitori disposti a costruire in Paesi non attrattivi né per il turismo né per il commercio, il mercato edile nell'Africa Occidentale è ancora molto lontano dal raggiungere il livello ghanese. A breve le aziende internazionali si accorgeranno del potenziale anche di questi mercati e si verificherà un boom anche nel settore edilizio. Ciò comporterà l'apertura anche di questi mercati verso tutto il settore elettrico, cosa che si sta già verificando in alcuni Paesi più stabili come il Burkina Faso e la Costa d'Avorio.

L'Africa è da sempre considerata il continente delle risorse naturali: dall'oro ai diamanti fino al coltan indispensabile nella fabbricazione dei cellulari, il territorio africano è cosperso di aziende minerarie.

Il rapporto 2015 della Chamber of Mines ghanese in collaborazione con l'International Council on Mining & Metals (ICMM) evidenzia il crescente sviluppo del settore minerario nel Paese attraverso l'evidenza che più del 50% degli investimenti esteri è rivolto a questo settore²⁷. Le sette principali miniere, nel 2013, hanno contribuito direttamente all'economia ghanese con 796 milioni di USD, mentre il contributo indiretto dato dall'acquisto di materiali e servizi per la catena produttiva nello stesso anno era pari a 1.556 milioni di USD equivalente a 3.2% del PIL nazionale.

Il Ghana è, inoltre, il secondo Paese produttore di oro dopo il Sud Africa e l'estrazione del metallo prezioso contribuisce per il 95% ai guadagni del settore minerario.

3.2.1.1 Uno sguardo particolare alla Nigeria

Il mercato nigeriano è il più grande dell'ECOWAS, ma è anche il più difficile da aggredire. Ecco perché merita una particolare attenzione quando si intende entrare ed investire nel mercato dell'Africa Occidentale.

Dall'indipendenza della Nigeria, lo Stato ha conosciuto periodi di intensa instabilità, soprattutto data la presenza di molti gruppi etnici e religiosi sul vasto territorio. I sistemi elettorali sono stati modificati più volte nel corso degli anni tenendo presente i mutamenti

²⁷The Ghana Chamber of Mines "Mining in Ghana What future can we expect" – Report 2015

della popolazione che è arrivata nel 2010 - ultimo dato disponibile - a contare 173.615.315 abitanti. Un'altra causa dell'instabilità del Paese è la presenza di grandi giacimenti di petrolio nel Delta del Niger, che dopo essersi reso indipendente dal Regno Unito ha concesso alla Shell l'estrazione e la vendita del proprio petrolio, richiedendo il 20% dei profitti dell'azienda²⁸ legandosi di fatto alle grandi multinazionali.

La sua presenza nella Regione Economica dell'Economic Community of West African States (ECOWAS) ha dato un grande slancio anche alle economie limitrofe, giocando un ruolo rilevante anche nelle decisioni politiche ed economiche anche degli altri Paesi.

L'economia nigeriana ha subito una battuta d'arresto negli ultimi due anni, passando da una crescita del 5-6% del 2013 e 2014 ad una crescita del 2% nell'ultimo semestre nel 2015²⁹.

Le politiche protezionistiche messe in atto negli ultimi anni hanno fatto desistere gli investitori esteri, sia chi intendeva commercializzare sia per i produttori. La difficoltà di trasferire moneta estera fuori dal Paese e gli alti costi dell'energia elettrica hanno contribuito sensibilmente alla decisione degli investitori esteri a non entrare nel mercato nigeriano.

I maggiori investitori quindi restano gli imprenditori nigeriani che cercano di fare business anche con le reali difficoltà che incontrano quotidianamente.

La Nigeria è uno dei Paesi meno elettrificati del mondo e la compagnia pubblica della gestione dell'energia "Power Holding Company of Nigeria" (PHCN) è stata soprannominata "Please Have Candles Nearby" (tenete delle candele a portata di mano). Il settore elettrico troverebbe grandi potenzialità nel mercato nigeriano, ma è molto difficile riuscire ad entrare senza avere un appoggio importante.

Le grandi multinazionali del settore come ABB hanno scelto di entrare nel mercato attraverso distributori locali non impegnandosi nell'investimento di un distributore proprio o addirittura di un'azienda produttiva.

²⁸ I crimini ambientali perpetrati dalle grandi multinazionali di estrazione del petrolio nel Golfo di Legos e i grandi profitti realizzati a discapito della salute e la sussistenza delle popolazioni locali è stata denunciata e documentata da molti giornalisti che si occupano di Africa e non solo.

²⁹ Trading Economics website

Al contrario l'egiziana Elsewedy Electric ha investito in un centro produttivo nigeriano a Legos, dove fabbrica trasformatori da 50 KVA a 315 KVA, ma non riesce ancora a dominare il mercato soprattutto perché la competizione con le multinazionali è troppo forte e il Paese non offre infrastrutture adeguate per la produzione locale.

3.2.1.2 Condizioni di pagamento

Il rischio sui pagamenti nei Paesi in via di Sviluppo è molto elevato, data l'instabilità economica e politica che potrebbe portare alla dilazione di pagamento o addirittura al mancato pagamento. Diventa quindi fondamentale creare delle politiche aziendali che permettano la minore esposizione al rischio finanziario, soprattutto in fase di start up.

Le condizioni di pagamento concesse ai clienti devono tenere conto di diversi fattori, non ultime le politiche finanziarie del Governo e delle banche locali.

La politica generale dei pagamenti in Ghana è di un anticipo al momento della consegna che può variare da 30% al 50% e il saldo a 30/60 gg per i prodotti in stock, mentre per i macchinari che devono essere importati appositamente per il cliente, si richiede solitamente fino a 70% in anticipo come copertura del rischio di trasporto.

Westrafo Ghana LTD concede pagamenti al 100% a 30/60 gg dalla consegna del trasformatore, se il cliente è un privato, mentre richiede una lettera di credito per i grandi progetti con un impegno finanziario notevole.

L'assenza dei controlli dei contanti nel Paese, fa sì di ricevere pagamenti sia tramite trasferimento o assegno, sia in contanti.

3.2.2 Canali di distribuzione

Westrafo Ghana LTD adotterà strategie diversificate per entrare nei mercati africani, tenendo conto sia le potenzialità aziendali, sia le differenti caratteristiche dei Paesi.

In Ghana la distribuzione dei prodotti è diretta e continuerà a rimanere tale con un controllo su tutte le fasi della vendita, dalla compilazione dell'offerta alla consegna al cliente e l'eventuale installazione e manutenzione/riparazione post-vendita.

La vendita diretta permette una visione ampia dell'attività commerciale e dei suoi risultati e garantisce un migliore approccio da parte del cliente ai prodotti, che si sentirà più rassicurato nell'acquistare un prodotto da un'azienda presente sul territorio.

Inizialmente si pensava di poter utilizzare la strategia della vendita diretta anche per i Paesi dell'ECOWAS in quanto gli scambi commerciali sono facilitati dalla comunità economica.

Ci si è resi però conto che entrare nei mercati limitrofi non è facile per vari motivi, primo fra tutti la cultura francofona della maggior parte dei Paesi ECOWAS.

Gli imprenditori locali nei Paesi come la Costa d'Avorio o il Benin, pur sapendo del potenziale commerciale della collaborazione con imprenditori ghanesi, non vedono di buon occhio l'interferenza dei loro cugini anglofoni nei loro affari e non è solo una questione di lingua, ma anche di culture differenti.

I Paesi francofoni, notoriamente meno sviluppati delle ex colonie inglesi, sono molto legati economicamente e commercialmente alla Francia e alle aziende francesi e preferiscono rivolgersi ai loro partner europei piuttosto che collaborare con i loro vicini, che siano ghanesi o nigeriani.

Westrafo Ghana LTD, per riuscire ad entrare in questi Paesi e iniziare a distribuire i propri prodotti, si rivolgerà a distributori locali con i quali si stipulerà un contratto di distribuzione sia per i trasformatori prodotti nella sede ghanese, sia per quelli italiani.

Nel caso di prodotti commercializzati standard, Westrafo Ghana LTD si occuperà dello sdoganamento al porto di Tema, dell'eventuale stoccaggio ad Accra, fino al ritiro da parte del distributore.

La logistica di trasformatori su progetto con destinazione fuori dai confini ghanesi sarà gestita diversamente e non coinvolgerà la sede locale. La vendita sarà gestita direttamente da Westrafo srl che consegnerà Ex-Work comportando la responsabilità del trasporto dalla fabbrica a destinazione a carico del cliente finale.

Per quanto riguarda i servizi di riparazione e manutenzione, i clienti nei Paesi limitrofi possono contattare il distributore locale oppure direttamente la sede ghanese.

Un'attenzione particolare va posta sulla partecipazione alle gare d'appalto pubbliche. In Togo, confinante con il Ghana, per partecipare ai dei tender pubblici per fornire prodotti all'agenzia per l'elettricità nazionale, si deve essere residenti nel Paese, mentre in altri Paesi si può partecipare anche come azienda internazionale. Nel caso del Togo, Westrafo Ghana è obbligata a partecipare ai tender pubblici attraverso il distributore locale.

Un altro motivo della difficoltà di penetrare nei mercati francofoni riguarda le relazioni commerciali ormai decennali con la Francia. Con la fine del colonialismo le ex colonie francesi hanno mantenuto un rapporto molto stretto con lo Stato europeo, sia in ambito politico che economico. Per questo motivo è molto difficile entrare in questi mercati. Le aziende produttrici francesi sono invece facilitate e gli stessi imprenditori locali preferiscono fare affari con aziende francesi, presenti sul territorio da molto tempo, piuttosto di relazionarsi con aziende provenienti da altri Stati.

La strategia di ingresso dei prodotti Westrafo nei Paesi africani che non fanno parte dell'ECOWAS per ora si limita nel rispondere alle richieste di offerte dirette da parte della sede italiana, o alla preparazione della documentazione per la partecipazione di gare d'appalto pubbliche o private decidendo di volta in volta dove produrre la merce richiesta, se in Ghana o in Italia e conseguenti condizioni commerciali di pagamento e trasporto.

Recentemente Westrafo srl ha presentato due diverse offerte in Congo e in Eritrea.

Dal Congo è arrivata una richiesta da parte di uno studio ingegneristico privato per cabine complete che saranno prodotte interamente in Italia con la collaborazione di altre aziende e vendute direttamente da Westrafo srl al cliente finale.

In Eritrea Westrafo srl ha risposto alla richiesta di un tender in collaborazione con un'altra azienda italiana per la fornitura di vari macchinari, che probabilmente verranno prodotti in Ghana e poi spediti in Eritrea via mare.

Questi sono solo due esempi di come la gestione delle vendite nei Paesi che non fanno parte dell'ECOWAS possa essere gestita in maniere differenti che dipendono dal Paese di destinazione, dal cliente finale, dalle caratteristiche dei macchinari e dalla quantità ordinata.

3.2.3 La concorrenza

In Africa il settore di fornitura di materiale elettrico vede la presenza di aziende nazionali e internazionali, più o meno grandi. Tra i concorrenti diretti di Westrafo Ghana LTD si possono citare molte piccole medie imprese locali e internazionali, sia in Ghana che in tutta l'Africa.

In Ghana si trova una micro azienda di proprietà indiana che produce trasformatori di piccola taglia e effettua delle riparazioni utilizzando tecnologia obsoleta.

Dal 2014 è ufficialmente presente nel Paese la "Federal Tranformer LLC Abu-Dhabi" che fa parte del gruppo Al Nassar Industrial Enterprise LLC Goup con un'azienda manifatturiera come in Etiopia, Iraq e Libia.

La Federal Tranformer LLC Abu-Dhabi è stata costituita nel 1991 e l'esperienza di sedici anni di impegno nel settore le permette di implementare i propri investimenti.

Oltre ad aziende produttive presenti in loco, ci sono aziende commerciali che importano trasformatori sia dalla Turchia che dall'Asia orientale.

Signal importa materiale elettrico, tra cui trasformatori, dalla Turchia e la maggior parte dei prodotti sono in pronta consegna avendo a disposizione un magazzino a Tema. Oltre alla gamma di prodotti standard, hanno la possibilità di progettare e consegnare macchinari seguendo le caratteristiche date dal cliente con un'attesa di 4 settimane e il pagamento anticipato del 70% del valore del prodotto.

Fuji Tusco Co LTD è stata fondata nel 1981 in Thailandia per la produzione di trasformatori e esporta in tutta l'Africa attraverso i distributori locali o praticando gare d'appalto sia pubbliche che private. I prezzi sono sicuramente competitivi, anche se i macchinari sono importati dalla casa madre, ma la tecnologia utilizzata è obsoleta e il rischio di malfunzionamento e rottura del macchinario è molto alto.

Le perdite di calore di un trasformatore possono aumentare sensibilmente il consumo di energia elettrica, e lo scoppio di una macchina elettrica causato dallo sfregamento degli avvolgimenti in rame oppure dalla presenza di acqua all'interno, può essere molto pericoloso.

Il gruppo Schneider Eletic è presente in Ghana con una vasta gamma di prodotti elettrici e la loro strategia si è rivolta in questi anni alla fornitura completa per grandi progetti lasciando completamente scoperto il mercato dei tender pubblici e della piccola distribuzione³⁰.

I trasformatori introdotti nel mercato ghanese dal gruppo tedesco sono importati soprattutto dalle loro sedi produttive in Polonia e Turchia.

Il gruppo è presente in tutta l'Africa con uffici di rappresentanza e aziende produttive, come in Kenya, dove la Schneider ha acquistato un'azienda produttiva locale che attualmente rifornisce di quadri elettrici tutto il continente.

³⁰ Intervista con il referente della Schneider Eletic in Ghana, referente per tutti i mercati dell'Africa Occidentale

3.3 Il controllo di gestione

La presentazione delle attività di Westrafo Ghana LTD e la descrizione delle categorie di costi sostenuti dall'azienda ci permette di individuare alcuni aspetti fondamentali per comprendere la scelta della metodologia adottata nel controllo di gestione.

Si evidenzia quindi che è un'impresa produttiva e assembla una gamma ristretta di beni, progettati per essere standardizzati. Inoltre, commercializza sia prodotti standard che macchinari progettati su richieste del cliente, importati dall'Italia e distribuiti sia in Ghana che in Paesi dell'ECOWAS.

La progettazione dei macchinari, sia quelli standard che quelli su commessa, viene svolta dall'ufficio tecnico italiano, che si preoccupa di creare dei prodotti adeguati per l'ambiente africano, continuando a migliorare le prestazioni delle macchine su suggerimento dei tecnici locali.

Anche la procedura di controllo di qualità è stata completata dal responsabile italiano ed è stata poi applicata alla sede ghanese, per rispondere agli stessi requisiti europei nella produzione di trasformatori.

I costi indiretti di competenza della sede ghanese restano quindi, agli ammortamenti degli investimenti iniziali e amministrativa, mentre i costi diretti sono individuabili in costo della manodopera e costo delle materie prime. Il costo della logistica per un'analisi più completa viene definito un costo semidiretto.

Il costo diretto della manodopera non incide particolarmente sul costo del prodotto finale, mentre la spesa per le materie prime importate dall'Italia contribuisce notevolmente sul valore del trasformatore, sia per il prezzo del materiale, sia per il costo del trasporto imputato ad ogni bene da parte della sede italiana che si occupa di stoccare la merce nel loro magazzino e organizzare il trasporto fino in Ghana.

La direzione di Westrafo Ghana LTD ha un ruolo operativo nelle attività dell'azienda sia nel dipartimento tecnico che in quello di gestione e controllo.

Il controllo di gestione è quindi sotto la supervisione diretta della direzione con il supporto di figure amministrative sia in Italia che in Ghana, e il controllo avviene in maniera assidua e viene implementato ogni qualvolta le esigenze aziendali lo richiedono.

La struttura di Westrafo Ghana LTD non presenta una complessità tale da rendere il controllo di gestione un'attività laboriosa, ed è per questo che la scelta per la classificazione dei costi e l'analisi dei dati è ricaduta su un metodo tradizionale, simile a quello utilizzato dalle aziende produttive europee e statunitensi fino agli anni '80 del secolo scorso.

La metodologia tradizionale che comporta la classificazione dei costi diretti e indiretti, fissi e variabili e l'imputazione di tali spese direttamente sul valore del prodotto finale, veniva utilizzata in sistemi aziendali dove i costi indiretti non erano significativi e tra quelli diretti, la manodopera contribuiva sensibilmente all'aumento del prezzo finale del prodotto.

Inoltre, la maggior parte delle aziende degli anni '50 – '60 del secolo scorso, si caratterizzava per produrre prodotti omogenei e standardizzati grazie all'utilizzo della catena di montaggio.

Il sistema aziendale di Westrafo Ghana LTD si può definire molto simile a quello che caratterizzava le aziende sopra descritte, ed è per questo che si è scelto di utilizzare una metodologia tradizionale nell'organizzare il controllo di gestione.

Allo stesso modo si deve tenere in considerazione però che l'impresa presentata commercializza prodotti importati dall'Italia e svolge dei servizi rivolti non solo ai propri clienti. La strutturazione del controllo di gestione quindi, pur essendo semplice, deve contenere questa anomalia rispetto ad una qualsiasi azienda che produce beni standardizzati.

Il progetto Westrafo Ghana, ideato e sviluppato a partire dal 2014, è molto più ampio rispetto alle attività di produzione e commercializzazione di trasformatori, e vede l'ampliamento della gamma dei prodotti da commercializzare e ulteriori investimenti anche nella produzione per permettere una maggiore autonomia alla sede ghanese che attualmente è molto legata al destino dell'azienda italiana.

Nel caso di diversificazione della gamma di prodotti le attività inizieranno ad aumentare, sia quelle amministrative e di controllo di gestione, che quelle di controllo di qualità. Non necessariamente si trasferirà la progettazione nella sede ghanese, ma si verificherà sicuramente un aumento dei costi indiretti e si renderà necessario iniziare a strutturare il controllo di gestione in maniera più complessa per poter raccogliere in maniera dettagliata tutti gli aspetti delle attività svolte.

L'Activity Based Costing (ABC), introdotto nelle aziende europee e statunitensi a partire dagli anni '80 del secolo scorso, è il metodo più utilizzato e che riesce a classificare i costi

aziendali in maniera più dettagliata possibile, perché le varie spese sostenute non sono classificate in base al consumo di quel costo per la produzione di tale bene, ma la classificazione avviene sulla base delle attività svolte.

Nella prospettiva di un cambio di metodologia un aspetto che si rivelerà fondamentale sarà l'utilizzo di programmi di gestione che potranno essere implementati seguendo le esigenze del nuovo metodo di controllo dei costi.

3.3.1 Il ruolo fondamentale degli ERP (Enterprise Resource Planning) per il controllo di gestione

I sistemi di Enterprise Resource Planning (ERP) sono nati dallo sviluppo dei Material Resource Planning (MRP) utilizzati, dagli anni '50 agli anni '70, da aziende manifatturiere per massimizzare l'efficienza degli acquisti di materie prime e la programmazione della produzione e dell'assemblaggio del prodotto finale.

Successivamente ci si è resi conto che le diverse funzioni aziendali dovevano essere messe in relazione e comunicare tra di loro per poter prendere delle decisioni efficaci sia in fase di progettazione, sia nella produzione e nel post vendita. Il processo di elaborazione delle informazioni divenne via via più sofisticato per attività come lo sviluppo di nuovi prodotti, la pianificazione finanziaria e gestione del capitale, la gestione del magazzino, il marketing e la produzione.

L'introduzione dei personal computer ha contribuito a creare dei programmi specifici per poter inserire tutte le informazioni e condividere velocemente tra i vari reparti aziendali, e ha permesso lo sviluppo degli ERP come li conosciamo oggi.

Gli ERP sono soluzioni tecnologiche che consentono l'integrazione di tutte le funzioni aziendali, collegando tutte le basi informative e permettendo un'analisi accurata di tutti i processi aziendali, amministrativi, produttivi, logistici e di progettazione.

Un database centrale fornisce dati a diversi moduli periferici, integrando tutti i processi operativi e le modalità di produzione dei dati. I sistemi ERP, pertanto, garantiscono coerenza e trasparenza tra i diversi processi aziendali, fornendo informazioni affidabili e integrate in diversi format e in grado di soddisfare tutti i fabbisogni informativi di un'azienda.

Gli ERP sono, pertanto, software in grado di integrare le funzioni commerciali e tecniche, fornendo accesso immediato a tutti i dati prodotti all'interno dell'azienda. Negli ultimi anni, inoltre, è notevolmente aumentata la compatibilità dei sistemi di ERP con processi digitalizzati di e-commerce. Le soluzioni software tradizionalmente specializzate nella gestione della contabilità generale sono ora estese alle risorse umane, al marketing, alla produzione e alla distribuzione e perfino alle vendite.

Sono stati introdotti moduli specifici per la gestione delle vendite; i customer relationship management (CRM) supportano l'attività commerciale anche nell'attività di post vendita e nell'analisi delle vendite e della soddisfazione del cliente, immagazzinando notevoli quantità di informazioni, reperibili in qualsiasi momento da chiunque abbia accesso al programma. Questo comporta un risparmio di tempo notevole e garantisce spesso un servizio post vendita molto più efficace.

Gli ERP sono stati creati per poter essere implementati con diversi moduli in modo da soddisfare le esigenze aziendali man mano che le attività si fanno più complesse e le informazioni da raccogliere e condividere aumentano. Ciò permette una pianificazione adeguata alle richieste aziendali e facilita la strutturazione del ERP, che può essere introdotto inizialmente solo per qualche attività aziendale per poi essere esteso a tutti i dipartimenti.

La scelta dell'ERP adatto alle attività aziendali è quindi importante fin dall'inizio. Il sistema scelto deve essere di supporto ai vari reparti, ed è per questo che la scelta deve ricadere su un programma che possa interpretare al meglio le informazioni introdotte e si adatti anche alle esigenze economiche e fiscali dell'ambiente in cui l'azienda si trovi ad operare.

I sistemi ERP nascono con lo scopo di poter raccogliere e condividere le informazioni per permettere ai manager aziendali di prendere delle decisioni sia sulla riprogrammazione della produzione, come su eventuali nuovi investimenti da eseguire. Sono un valido supporto all'attività di controllo di gestione, e per questo le informazioni devono essere complete e in accordo con la realtà aziendale.

Nell'internazionalizzazione aziendale è quindi di fondamentale importanza scegliere dei sistemi di gestione delle informazioni che siano in accordo con i Paesi in cui si investe, ma che possano essere confrontati con i dati della casa madre, e che le informazioni possano essere accessibili rapidamente da chi svolge un ruolo decisionale, che spesso risiede nel Paese di origine dell'azienda.

Si pensi solo ai differenti sistemi fiscali dei vari Paesi³¹, oppure alla gestione della logistica o dei magazzini, per concludere con la programmazione della produzione che deve tenere conto di tempi diversi, piuttosto che esigenze lavorative differenti³².

La difficoltà di accedere in tempi relativamente veloci alle informazioni delle varie sedi delle multinazionali è stata ovviata dall'introduzione nel mercato di creazione di ERP cloud³³.

I sistemi cloud sono piattaforme on line accessibili da tutti gli utenti registrati da qualsiasi parte del mondo. Sono composte da molteplici database collegati tra di loro e permettono l'inserimento delle informazioni in modo rapido e contemporaneamente i dati sono accessibili ai manager con potere decisionale, che possono visualizzare dei report creati automaticamente dal sistema e comprendere meglio l'andamento delle attività della sede staccata.

L'inserimento di dati in un unico gestionale on-line permette quindi di avere informazioni più complete e facilita l'attività decisionale dei manager, ovunque si trovino.

Risulta invece più complessa la questione sulla confrontabilità dei dati, e spesso non può essere realizzata soprattutto se le sedi estere dell'azienda svolgono attività molto diverse dalla sede centrale, nella quale spesso si trova il centro decisionale.

Si prenda l'esempio di un'attività aziendale che svolge le attività di progettazione e amministrative in generale, nella sede italiana, ha magazzini per lo stoccaggio di prodotti finiti in varie sedi europee, e i reparti produttivi sono fuori Europa.

Ogni sede deve essere gestita in modo differente perché segue processi aziendali molto diversi tra loro. Ecco che le informazioni non possono essere confrontate tra di loro, ma devono essere analizzate in maniera autonoma. In questo caso si può ricorrere ad un sistema ERP non

³¹ I sistemi fiscali seguono essenzialmente due filoni, quello europeo e quello anglosassone, ma le aliquote IVA sono spesso molto diverse, come sono differenti la classificazione delle varie voci di bilancio.

³² Esigenze socio-culturali da rispettare, festività religiose, come il venerdì per i musulmani, o più semplicemente la legislazione sul lavoro femminile o minorile.

³³ L'ERP cloud più conosciuto e più completo è ORACLE cloud, immesso sul mercato ufficialmente nel 2012. Permette di gestire informazioni provenienti da vari utenti da qualunque parte del mondo. I suoi servizi sono a pagamento, sia per numero di utenti creati sia per numero di moduli utilizzati. I prezzi per i servizi cloud sono comunque molto inferiori rispetto ad un ERP strutturato sulla base delle esigenze aziendali, e quindi sono accessibili anche dalle PMI che spesso non possono permettersi di acquistare programmi complessi.

cloud, diverso per ogni sede, installato su un server il loco e creato su misura sulla base delle esigenze di ogni sede.

L'individualità di ogni sede comporta l'obbligo di creare un team decisionale per ogni struttura che possa decidere autonomamente dalle altre su alcune attività aziendali, oppure un continuo scambio di informazioni tra le sedi staccate e i manager decisionali che si trovano nella sede centrale. Ciò comporta spesso rallentamento del passaggio di informazioni e perdita di dati fondamentali.

Questo problema non si pone per le multinazionali con sedi internazionali più o meno omogenee, come negozi in franchising o produzioni standardizzate in Paesi molto simili tra di loro.

Decidere prima dei propri concorrenti andando incontro alle esigenze dei clienti è indispensabile in un mercato internazionale che è invaso quotidianamente da prodotti e tecnologie sempre nuove. Quindi classificare e comunicare le informazioni più velocemente possibile è di vitale importanza per le aziende che operano in un contesto globalizzato come quello odierno.

Westrafo Ghana LTD si avvale di un server dove è stato installato un sistema di gestione delle informazioni aziendali molto semplice consono alle attività aziendali, che può essere ampliato a seconda delle esigenze dell'impresa. I dati non vengono condivisi contemporaneamente con la sede centrale, ma ci si avvale di strumenti cloud per la condivisione delle informazioni indispensabili per le decisioni aziendali.

La proprietà italiana e ghanese svolge anche il ruolo di *decision maker* e si confronta quotidianamente scambiandosi informazioni indispensabili per la gestione.

Il controllo di gestione di Westrafo Ghana LTD è stato impostato secondo i metodi tradizionali descritti precedentemente e gli strumenti utilizzati per la registrazione delle informazioni sono molto semplici.

Sono stati comunque utilizzati degli ERP specifici che possono essere ampliati con moduli nel caso la registrazione delle informazioni diventi più complessa e si debbano classificare e trasmettere dati più frequentemente e più velocemente.

Nella sede degli uffici è stato quindi installato un server che contiene il sistema ERP, il quale verrà aggiornato quotidianamente con i dati provenienti dall'amministrazione, dal magazzino delle materie prime e quelli dei prodotti finiti, dall'ufficio commerciale e tecnico, dalla produzione e dalla sala prove con i test eseguiti sui trasformatori.

I dati saranno rielaborati attraverso dei report dal personale addetto al controllo di gestione, e saranno presentati settimanalmente alla direzione aziendale.

Il sistema ERP utilizzato in Westrafo Ghana LTD risulta molto semplice visti i pochi reparti aziendali, ma con la possibilità di essere ampliato in futuro vista la prospettiva di creare un "Progetto Westrafo" che possa contenere diverse attività.

Conclusioni

Il “Progetto Westrafo” è nato nel 2014 e include una sede italiana e una ghanese con caratteristiche molto diverse tra loro, sia per attività svolte sia per l’ambiente socio-economico in cui si trovano ad operare.

Seguendo la classificazione delle turbolenze ambientali di Ansoff, non si può che affermare che la decisione di internazionalizzare da parte di Westrafo srl è stata data da un cambiamento prevedibile dato dalla saturazione di un mercato come quello europeo, alla ricerca di un ambiente che potesse garantire un’espansione delle attività aziendali.

Se questo tipo di iniziative vedeva coinvolte fino a poco tempo fa solo aziende ben strutturate con capacità finanziarie idonee a far fronte ad un investimento estero, negli ultimi anni si è assistito ad un coinvolgimento anche di PMI nell’internazionalizzazione.

Una turbolenza ambientale nei mercati occidentali, ha portato le aziende a spostarsi in altri ambienti, dove i cambiamenti seguono la stessa velocità del resto del mondo, ma danno segni di crescita a differenza dei mercati occidentali che si sono arrestati.

La scelta quindi di internazionalizzare si rivela indispensabile anche per le PMI come Westrafo srl e la descrizione del mercato ghanese convince la direzione ad investire in Ghana con un’unità produttiva.

Le due sedi italiana e ghanese sono molto diverse tra loro soprattutto per le attività svolte e la composizione dei costi.

Entrambe sono però di nuova costituzione e si rende indispensabile, soprattutto in un ambiente instabile come in Ghana, controllare i costi produttivi e prendere decisioni accurate per non perdere gli investimenti effettuati e, allo stesso tempo, continuare ad incrementare le attività per contribuire alla crescita del progetto.

In una fase di start-up viene spesso richiesto anche da futuri finanziatori di creare delle procedure per il controllo della gestione aziendale che permettano di comprendere meglio la solidità dell’impresa e erogare quindi il prestito.

Come sappiamo però, in questo periodo storico è molto difficile ottenere dei finanziamenti dalle banche o linee di credito né da istituzioni private né pubbliche, soprattutto in Italia e tanto meno se si costituisce una nuova società.

Esistono linee di accesso al credito o di finanziamento per aziende italiane che decidono di internazionalizzare, o anche solo entrare in un nuovo mercato cercando di commercializzare i propri prodotti all'estero, ma anche in questo caso è necessario dimostrare la solidità economica e finanziaria della casa madre³⁴.

Nel caso di Westrafo diventa molto difficile quindi accedere al credito in Italia e anche in Ghana non si è rilevato semplice, soprattutto a causa dei tassi di interesse applicati dalle banche, che comunque non sono ben disposte verso aziende di nuova costituzione.

La ridotta disponibilità finanziaria e la richiesta da parte di eventuali finanziatori di dimostrare la propria stabilità, induce quindi all'obbligo di controllare le attività che si svolgono, soprattutto in Ghana, ma non solo.

La sede italiana oltre a coordinare una produzione Just in Time, rispettando le richieste del cliente finale, racchiude anche le attività di progettazione di tutti i trasformatori Westrafo, siano prodotti in Italia che in Ghana, gestione della logistica e dei magazzini, formulazione di offerte sulla base di richieste provenienti da tutto il mondo, organizzazione degli acquisti sia per la sede italiana che quella ghanese.

Le aziende che investono in Paesi in via di sviluppo lo fanno principalmente perché la manodopera costa poco e questo comporta una riflessione sull'imputazione dei costi ai prodotti, in quanto i costi delle materie prime sono superiori a quelli della manodopera e quindi vengono classificati tra diretti e indiretti in generale e poi imputati ai diversi prodotti per quanto riguarda la produzione.

Il controllo di gestione, basato soprattutto sul *cost management*, in Westrafo quindi devono essere gestiti in maniera differente nelle sue sedi dell'azienda.

³⁴ Un esempio ne è la SIMEST che nasce nel 1991 per supportare gli imprenditori italiani ad espandersi su nuovi mercati. E' una società per azione controllata da Cassa Depositi e Prestiti e azionisti privati e può sia partecipare tramite un investimento diretto in una *joint venture* straniera, sia consentire l'accesso agevolato alle imprese italiane che decidono di investire all'estero. L'agenzia pretende comunque delle garanzie da parte dell'azienda italiana e valuta solamente quelle che riescono a presentare almeno tre bilanci.

I metodi tradizionali, semplici e legati soprattutto alla gestione di costi diretti elevati e costi indiretti irrisori, sono i più adatti per la strutturazione del controllo di gestione di Westrafo Ghana LTD.

Come descritto inizialmente, i metodi tradizionali permettono in maniera semplice di imputare i costi diretti, come la manodopera e le materie prime, che risultano i più cospicui, in maniera molto precisa, mentre i costi indiretti che comprendono amministrazione, logistica e ammortamenti dell'investimento iniziale, possono essere facilmente imputati al valore del prodotto finale.

La stessa valutazione del valore dei prodotti finiti valgono sia per i trasformatori assemblati in Ghana sia quelli importati e commercializzati.

In Westrafo Ghana LTD i costi vengono classificati tra diretti e indiretti, fissi e variabili, seguendo appunto i metodi tradizionali utilizzati il secolo scorso nelle aziende produttive europee e americane.

Nella sede italiana invece, i costi vengono classificati in base alle attività e si utilizza i nuovi metodi *Activity Based Costing*, che permette un'imputazione più precisa dei costi indiretti.

Così facendo, le informazioni sui reali costi di ogni attività come l'amministrazione o la progettazione, è più completa e può supportare definitivamente le decisioni prese dal management per lo sviluppo aziendale.

L'utilizzo di due metodi così diversi tra loro, complica il confronto tra le due realtà ed è d'obbligo gestire le due sedi in maniera separata, e le decisioni devono essere prese separatamente, considerando la casa madre solo come il fornitore della sede ghanese.

La situazione che si presenta quindi è di due aziende molto diverse tra loro, sia nelle attività che nel controllo di gestione, non paragonabili tra di loro, che si supportano ma hanno obiettivi molto diversi.

Il "progetto Westrafo" prevede un'evoluzione della sede ghanese e ciò potrebbe comportare un cambiamento nel controllo di gestione sia come metodo, sia come strumenti ERP utilizzati.

BIBLIOGRAFIA

African Progress Planet. *Rapporto 2015*

Ansoff, I. (1990). *Implanting Strategic Management*. UK: Longman Higher Education, 2nd edition

Banca Mondiale. *Ghana to Strengthen its Debt and Public Investment Management* – Washington, 30 agosto 2016

Bhimani, A., Caglio, A., Ditillo, A., Morelli, M. *Performance Management* – SDA Bocconi

Cartografare il presente. *Il petrolio nigeriano: una risorsa economica, politica, sociale* – 31 dicembre 2007

Del Giudice, S. F. *Programmazione e controllo di gestione – Nozioni essenziali*. Napoli: Gruppo Editoriale Esselibri

Ghana Investment Promotion Centre (GIPC), *Quarterly Report 2016*, volume 12, issue 1

Ghanaweb. *History of Akosombo dam*

G20 Research Group (2014). *Brisbane G20 Final Compliance Report*, 12 November 2015

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari – A guide Tour through the wilds of strategic management*.

Rapporto Banca Mondiale. *Doing Business Report 2015*

Reuters Africa (24 agosto 2016). *Ghana producer inflation rises to 10.3% in July*

SITOGRAFIA

Central Intelligence Agency (CIA) - www.cia.gov
Elsewedy Electric - www.elsewedyelectric.com
Ghana Investment Promotion Centre - www.gicpghana.com
www.barry-callebaut.com
Ghana Port Authority - www.ghanaports.gov.gh
Ghana Statistical Service - www.statsghana.gov.gh
Ghana Web - www.ghanaweb.com
The Ghana Chamber of Mines - www.ghanachamberofmines.org
Trading Economics - www.tradingeconomics.com
Westrafo Ghana LTD – www.ghana.westrafo.com
Zenith Bank - www.zenithbank.com

LEGISLAZIONE

African Progress Planet. *Rapporto 2015*
Foreign Exchange Act (2006)
Ghana Investment Promotion Centre Act (2013)